

POVESTEA  BANILOR

JOHN MICKLETHWAIT
ADRIAN WOOLDRIDGE

COMPANIA

O SCURTĂ ISTORIE A UNEI IDEI
REVOLUȚIONARE



HUMANITAS

POVESTEA  BANILOR

John Micklethwait coordonează articolele despre Statele Unite din *The Economist*. A scris, printre altele, pentru *Financial Times*, *New York Times*, *Wall Street Journal* și *Spectator*. A făcut studii de istorie la Magdalen College, Oxford. Trăiește la Londra.

Adrian Wooldridge este corespondentul revistei *The Economist* la Washington. A colaborat la numeroase publicații, printre care *New Statesman*, *Washington Post*, *Foreign Policy*, *Financial Times* și *Times Literary Supplement*. A studiat la Oxford, la Balliol College (istorie modernă) și All Souls College (unde a obținut doctoratul în 1985).

John Micklethwait și Adrian Wooldridge sunt coautorii mai multor cărți: *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus* (1996), care a câștigat în 1997 Financial Times / Booz Allen Global Business Book Award, *A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization* (1998), *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* (2003), *The Right Nation: Conservative Power in America* (2004), *God Is Back: How the Global Revival of Faith Is Changing the World* (2009), *The Fourth Revolution: The Global Race to Reinvent the State* (2014). Adrian Wooldridge a mai publicat: *Measuring the Mind: Education and Psychology in England, 1860–1990* (1994), *Meritocracy and the „Classless Society“* (1995), *Masters of Management: How the Business Gurus and Their Ideas Have Changed the World – for Better and for Worse* (2011; ediție revăzută și adăugită a cărții *The Witch Doctors*, cu un cuvânt înainte de John Micklethwait), *The Great Disruption: How Business is Coping with Turbulent Times* (2015).

JOHN MICKLETHWAIT
ADRIAN WOOLDRIDGE

COMPANIA

O SCURTĂ ISTORIE A UNEI IDEI
REVOLUȚIONARE

Traducere din engleză de
FLORIN SICOIE

 HUMANITAS
BUCUREȘTI

Colecția „Povestea banilor“ este coordonată de Ștefan Liiceanu.

Redactor: Mona Antohi

Coperta: Angela Rotaru

Corector: Iuliana Glăvan

Tehnoredactor: Manuela Măxineanu

DTP: Andreea Dobreci, Dan Dulgheru

Tipărit la Accent Print – Suceava

John Micklethwait, Adrian Wooldridge

The Company. A Short History of a Revolutionary Idea

Copyright © 2003, John Micklethwait, Adrian Wooldridge

Published by arrangement with Weidenfeld & Nicolson

All rights reserved.

© HUMANITAS, 2015, pentru prezenta versiune românească

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Micklethwait, John

Compania: o scurtă istorie a unei idei revoluționare /

John Micklethwait, Adrian Wooldridge; trad.: Florin Sicoie. –

București: Humanitas, 2015

Bibliogr.

Index

ISBN 987-973-50-4942-3

I. Wooldridge, Adrian

II. Sicoie, Florin (trad.)

33

EDITURA HUMANITAS

Piața Presei Libere 1, 013701 București, România

tel. 021/408 83 50, fax 021/408 83 51

www.humanitas.ro

Comenzi online: www.libhumanitas.ro

Comenzi prin e-mail: vanzari@libhumanitas.ro

Comenzi telefonice: 0372 743 382, 0723 684 194

*Pentru Richard și Jane Micklethwait
și pentru Brian și Jill Blacker*

Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	9
Introducere: <i>Utopia S.R.L.</i>	11
1. Negustori și monopolști, 3000 î.Cr.–1500 d.Cr.	23
2. Imperialști și speculanți, 1500–1750	35
3. O naștere prelungită și dureroasă, 1750–1862	55
4. Ascensiunea marii afaceri în America, 1862–1913	71
5. Ascensiunea marii afaceri în Anglia, Germania și Japonia, 1850–1950	93
6. Triumful capitalismului managerial, 1913–1975	112
7. Paradoxul corporatist, 1975–2002	131
8. Agenții de influență: multinaționalele, 1850–2002	166
Concluzie: viitorul companiei	184
<i>Notă bibliografică</i>	195
<i>Note</i>	199
<i>Notele și comentariile editorului român</i>	211
<i>Indice</i>	231

Mulțumiri

În cea mai bună tradiție capitalistă, această carte a fost construită pe spinările multor lucrători prost plătiți și abuzați. William și Ali Mackesy, Martin Thomas, Simon Green, Leslie Hannah, Jesse Norman, Robert Miles, Mark Doyle și Helena Douglas au ajutat, cu toții, la îmbunătățirea produsului final, deși clienților dezamăgiți ar trebui să li se arate cu degetul autorii. Am dori să-i mulțumim, de asemenea, agentului nostru, Andrew Wylie, și neobișnuit de tolerantului editor de la Random House, Scott Moyers. Editorul nostru de la *The Economist*, Bill Emmott, a fost, o dată în plus, de mare ajutor, și am vrea, de asemenea, să le cerem scuze acelor biete suflete – Ann Wroe, John Parker, Zanny Minton-Beddoes, Rachel Horwood, Venetia Longin și Lucy Tallon – care au trebuit să ne rabde în preajmă. Cu toate acestea, principala povară a fost suportată, din nou, uneori în tăcere, de soțiile și copiii noștri. Răspunderea noastră față de ei este, într-adevăr, nelimitată.

Introducere: *Utopia S.R.L.*

În seara de 7 octombrie 1893, o nouă operetă își avea premiera într-un teatru plin până la refuz din cartierul West End al Londrei. William S. Gilbert și Arthur Sullivan erau titanii culturii populare victoriene, cu societăți muzicale de amatori care puneau în scenă spectacolele *The Pirates of Penzance* și *The Gondoliers* de la Brighton la Bombay. Richard D'Oyly Carte construisese un teatru special, la Savoy, doar pentru operele lor. Stârnind tot felul de speculații, cei doi autori se certaseră, cu câțiva ani mai înainte, în parte pentru că Sullivan țintea mai sus decât simpla operă comică, și s-ar fi zis că lunga lor colaborare urma să ia sfârșit. Acum cei doi reveneau.

Una din temele operei lor *Utopia, Limited; or, The Flowers of Progress* (*Utopia S.R.L.*, sau *Florile Progresului*) nu era o poantă evidentă: compania pe acțiuni cu răspundere limitată. Opereta din acea seară se amuza de ideea că respectivele companii măturau totul în calea lor, îmbogățindu-i pe investitori din mers. Fondatorul unei companii englezești, dl Goldbury, sosește în exotica Insulă Utopia din Mările Sudului și plănuiește să-i transforme pe locuitori în companii. Până și copiii emit prospecte de companie. La un anumit moment din actul final, Regele Utopiei întreabă: „Și înțeleg eu bine că Marea Britanie e guvernată pe acest principiu al Acțiunilor?” Iar dl Goldbury răspunde: „N-am ajuns chiar la asta – dar ne îndreptăm cu repeziciune în acea direcție; nu mai este mult până atunci”. La scurt timp după aceea, locuitorii Utopiei se unesc într-unul dintre cele mai

neverosimile coruri puse vreodată pe muzică: „Ura! Fapt uimitor! Ura! Invenție nouă, Legea Companiei pe Acțiuni, Legea din Șaizeci și Doi!“

Pentru toți purtătorii ei de plastroane, *Utopia S.R.L.* făcea să răsunе o notă triumfală. Era celebrarea a încă unei invenții victoriene echivoce, care schimbase lumea. Noile companii, cărora li se acordase libertate prin „Legea din 1862“ și prin imitațiile ei din alte țări, stimulau prima mare epocă de globalizare. Ademeneau milioane de oameni de pe pământurile lor, schimbând modul în care aceștia mâncau, lucrau și se distrau. Înălțau primele birouri semețe din Manhattan și spoliau Congoul Belgian. Se confruntau cu sindicatele și îi amenințau pe politicieni. „Acesta nu mai este un guvern al poporului, prin popor și pentru popor“, avertiza președintele Rutherford B. Hayes. „Este un guvern al corporațiilor, prin corporații și pentru corporații.“ În anul dinaintea ridicării cortinei pentru *Utopia S.R.L.*, Curtea Supremă din Ohio hotăra că Standard Oil crease un monopol. Chiar și în Marea Britanie, care nu poseda nimic asemănător cu imperiul petrolier al lui John D. Rockefeller, mulți dintre domnii burgezi care râdeau pe înfundate, în cunoștință de cauză, în lojile de la teatrul D'Oyly Carte își datorau averile noii invenții; iar în fotoliile de orchestră se înghesuia, probabil, cel puțin un aristocrat sărăcit, care-și risipise moștenirea pariind pe acțiunile căii ferate americane.

În zilele noastre, influența acestei neliniștitoare organizații este încă și mai răspândită. Hegel a prezis că unitatea de bază a societății moderne avea să fie statul, Marx, că avea să fie comuna, Lenin și Hitler, că avea să fie partidul politic. Înainte de asta, o serie de sfinți și înțelepți au pretins același lucru pentru biserica parohială, conacul feudal și monarhie. Marea controversă a cărțuliei de față este aceea că s-au înșelat cu toții. Cea mai importantă organizație din lume este compania: baza prosperității Occidentului și cea mai bună speranță pentru viitorul restului lumii. Într-adevăr, pentru cei mai mulți dintre noi, singurul rival real al companiei în privința timpului și energiei noastre este acela considerat de la sine înțeles – familia. (Între timp, într-o frumoasă răsturnare de situație, cea mai cunoscută familie din lume,

monarhia britanică, de ale cărei capricii și favoruri depindeau multe din companiile pe acțiuni englezești de început, își spune acum „firma“.)

Asta nu înseamnă că rolul companiei a fost apreciat, cel puțin nu de toți istoricii politici. Mărețele Legi ale Companiilor promulgate la jumătatea secolului al XIX-lea abia dacă sunt pomenite în cele mai recente biografii ale lui William Gladstone, unul dintre apărătorii lor politici; nașul intelectual al companiei moderne, Robert Lowe, este amintit mai mult pentru munca sa din educație și pentru opoziția morocănoasă față de sufragiul universal. Volumul relevant din *New Oxford History of England*, care acoperă anii de la 1846 la 1886, nu găsește spațiu pentru a discuta inventarea companiei în cele 720 de pagini ale sale.¹

De fapt, istoria companiei este o poveste extraordinară. Ceea ce a început adesea ca o organizație caritabilă susținută de stat s-a extins în tot felul de domenii, reconfigurând geografia, arta războiului, artele, știința și, din păcate, limbajul. Companiile s-au dovedit extrem de puternice nu numai pentru că își îmbunătățesc productivitatea, ci și pentru că ele posedă majoritatea drepturilor legale ale unei ființe omeneste, fără dezavantajele inerente ale biologiei: ele nu sunt condamnate să moară de bătrânețe și pot crea descendenți aproape după placul inimii. Acest privilegiu al nemuririi, ca să nu mai amintim de protecția pe care artificiala formă corporatistă a acordat-o de-a lungul timpului unor oameni venali, a infuriat adesea restul societății – mai ales guvernele. De aici a rezultat o lungă serie de legi oarecum irascibile, care încercau să facă schimbări în privința concesiunii – de la Statutul Mortmain, pe care Eduard I l-a emis în 1279, ca să lupte împotriva fluxului de bunuri care erau transferate, în pofida ordinului său, către „mâna moartă“ a organizațiilor corporatiste (în special mănăstirile), până la Legea Sarbanes–Oxley, prin care Congresul a încercat să-i facă pe patroni mai responsabili pentru păcatele companiilor „lor“.

Există două moduri de a defini o companie. Cea dintâi este doar ca pe o organizație angajată în afaceri: această definiție, așa cum vom vedea, include totul, de la înțelegerile comerciale asiriene informale până la practica modernă de

preluare a companiilor folosind capital împrumutat¹. Cea de-a doua este mai concretă: compania pe acțiuni cu răspundere limitată este o entitate juridică distinctă (atât de distinctă, în fapt, încât acționarii ei o pot da în judecată), înzestrată de guvern cu anumite drepturi și responsabilități colective. Aceasta era instituția pe care „Faptul uimitor“ al locuitorilor Utopiei, Legea companiilor din 1862, a eliberat-o și care se răspândește în continuare prin lume, cucerind încăpățânați precum Partidul Comunist Chinez și partenerii de la Goldman Sachs.

Deși cartea de față este în primul rând una despre compania pe acțiuni, ea hoinărește, fără să se scuze, printr-un teritoriu mai larg. De la începutul vieții economice, oamenii de afaceri au căutat moduri de a împărți riscurile și recompensele activităților lor. Una dintre ideile fundamentale ale legislației medievale a fost că „organizațiile corporatiste“ – orașe, universități, bresle – posedau o viață dincolo de aceea a membrilor lor. În secolele al XVI-lea și al XVII-lea, monarhii europeni au creat companii autorizate care să le urmeze visurile de expansiune colonială. Una dintre acestea, Compania Indiilor Orientale (East India Company), a ajuns să administreze India cu o armată privată de 260.000 de soldați băștinași (de două ori mai mare decât armata britanică). O alta, Virginia Company, a ajutat la introducerea conceptului revoluționar de democrație în coloniile americane, spre furia lui Iacob I, care a numit-o „un focar pentru un parlament răzvrătit“². Încă una, Mississippi Company a lui John Law, a ruinat economia Franței, cea mai bogată țară din Europa în secolul al XVIII-lea.

Cu toate acestea, William Gilbert avea dreptate să considere că se schimba ceva fundamental în Anglia secolului al XIX-lea. Cea mai puternică forță economică a zilei a strâns la un loc, în cele din urmă, cele trei mari idei din spatele companiei moderne: că aceasta putea fi o „persoană artificială“, cu aceeași capacitate de a face afaceri ca o persoană reală; că ea putea emite acțiuni tranzacționabile către orice număr de investitori; și că acei investitori puteau avea o răspundere limitată (astfel încât puteau să piardă doar capitalul investit în firmă). La fel de important, victorienii au

schimbat esența companiilor. Nu mai era necesar să obții o aprobare specială din partea parlamentului ca să înființezi o companie sau să-i limitezi activitatea la un scop onorabil specific (cum ar fi construirea unei căi ferate între două orașe); acum era posibil să înființezi corporații cu scopuri generale cât ai clipi din ochi. Tot ce trebuia era ca șapte oameni („pe cât posibil, cu toții lorzi și baroneți“, îi sfătuia, răutăcios, Goldbury pe locuitorii Utopiei) să semneze o convenție de asociere pentru ca respectiva companie să fie înregistrată și pentru ca aceasta să folosească expresia „limitată“, ca să-i avertizeze pe creditori că n-aveau să aibă parte de nici o despăgubire de la proprietarii companiei.

Legile companiilor, care au fost rapid imitate în alte țări, le-au dat întreprinzătorilor posibilitatea de a strânge bani, siguri, dacă avem în vedere faptul că investitorii nu puteau pierde decât ceea ce plasaseră. Ele au dat, de asemenea, naștere unei organizații care a părut imediat că dobândește o viață proprie, trecând, cu rapiditate, de la o formă la alta, fără ca guvernul să fie, de obicei, capabil s-o împiedice. În zilele noastre, nimeni nu consideră ciudat faptul că, la un secol după înființarea sa, Minnesota Mining and Manufacturing Company face notițe adezive sau că una dintre firmele cele mai mari de telefonie mobilă din lume, Nokia, făcea afaceri în domeniul hârtiei.

Victorienii ne-au oferit, de asemenea, multe din cele mai profunde argumente care pun în mișcare companiile. În zilele noastre, se presupune că interesele capitalismului și ale companiilor sunt inseparabile. Cu toate acestea, mulți dintre criticii timpurii ai companiei pe acțiuni și ai „dotării“ cu răspundere limitată erau oameni cu o viziune economică liberală, ținându-i hangul lui Adam Smith, care le luase în derâdere ca fiind perimate și ineficiente. Un ilustru gânditor victorian, A.V. Dicey, se temea ca nu cumva compania să devină vestitorul unei noi ere de colectivism: „o afacere după alta“ aveau să treacă din „administrarea persoanelor private în mâinile organizațiilor corporatiste, create de stat“⁴³. (Karl Marx saluta, fără tragere de inimă, companiile cam din același motiv.)

Pentru criticii de început ai companiei, nu era doar o problemă de a le permite investitorilor să nu-și recunoască

datoriile; mulți liberali victorienii erau, de asemenea, îngrijorați neștiind dacă se putea avea sau nu încredere în faptul că managerii profesioniști acționau în interesul acționarilor proprietari. Și aveau dreptate: potențialul conflict de interese dintre „acționarii principali“, care posedă companiile, și „agenții“ lor, care le conduc, conflict care a fost ulterior calificat drept problema agențieiⁱⁱⁱ, a urmărit istoria companiei, de la morile din Lancashire la firmele de software din Palo Alto, acționarii încercând, în mod repetat, să găsească modalități prin care interesele managerilor să coincidă cu interesele lor (mai recent, oferind managerilor opțiuni pe acțiuniⁱⁱⁱⁱ), iar managerii încercând să se eschiveze. John Stuart Mill și-a clarificat propriile îndoieli în această privință ajungând, plictisit, la concluzia că pentru noile afaceri lacome de capital, cum ar fi căile ferate, unica alternativă la sistemul companiilor pe acțiuni era controlul direct al statului.

Chiar după Legile companiilor, unii victorienii erau încă victimele prejudecăților culturale tradiționale împotriva acestor instituții lipsite de suflet. Ziarul *Morning Post* a dus o campanie xenofobă împotriva companiilor de căi ferate, pe temeiul că acestea exportau locuri de muncă britanice. În același timp, unii populiști americani denunțau exact aceleași companii pe motivul că britanicii încercau să recolonizeze țara pe ascuns. În cartea *The Way We Live Now (Felul în care trăim acum)* a lui Anthony Trollope, din 1875, o companie implicată în construcția unei mari căi ferate care urma să unească Mexicul cu Statele Unite este șantajată de un bancher neetic de pe continent, Augustus Melmotte, și de partenerul său american, Hamilton K. Fisk. Consiliul companiei, constând din aristocrați ignoranți și din politicieni lipsiți de scrupule, se întrunește cincisprezece minute de formă. („N-a existat nici unul dintre cei de față căruia să nu i se dea de înțeles, într-un anumit sens, că averea lui avea să fie făcută nu prin construcția căii ferate, ci prin emiterea de acțiuni ale căii ferate.“⁴) Și întreaga inițiativă conduce, în mod previzibil, la o prăbușire speculativă.

În America, unde influența companiilor era cea mai mare, huiduielile împotriva „răufăcătorilor cu mari averi“ a atins un punct culminant la începutul secolului XX. Cu toate ace-

tea, nici nu-i strunise bine societatea pe baronii-tâlhari* că descoperea că un alt răufăcător, și mai puțin responsabil, își însușise controlul asupra companiei: managerul fără chip. Ascensiunea și decăderea forțelor implacabile ale Americii corporatiste formează o bună parte din povestea noastră. Bineînțeles, nu toată lumea lucra pentru ele – dar cu siguranță așa părea. Până în 1975, marea corporație americană era modelul la care se raportau toate celelalte tipuri de companie. Dar tot de atunci Omul Companiei a început să fie înlăturat și companiile au devenit organizații cu o structură orizontală, mai puțin ierarhice.

Pe tot parcursul secolului XX, compania s-a luptat cu statul care a produs-o. Guvernele europene și asiatice au încercat să conducă niște companii proprii – și au eșuat spectaculos. Mulți oameni de stânga ar susține că unele companii au încercat să alcătuiască guverne proprii – și au reușit la fel de spectaculos. Între timp, modurile în care companiile ne-au influențat în chip subtil viața s-au înmulțit. O companie – Lever Brothers – a fost aceea care ne-a introdus în conceptul de „BO”*** („Nu era de ajuns să produci un săpun mulțumitor“, observa cândva Joseph Schumpeter. „Era, de asemenea, necesar să-i faci pe oameni să se spele.”⁴⁵) O altă companie – McDonald’s – este aceea căreia i se atribuie faptul că i-a învățat pe chinezi să stea la coadă.⁶

Trei teme se conturează distinct în povestea noastră. Prima, trecutul companiei este adesea mai dramatic decât

* *Robber baron* în limba engleză. Acest termen era deseori folosit în Statele Unite, în a doua jumătate a secolului al XIX-lea, pentru a indica industriași și speculanți lipsiți de scrupule al căror scop era acela de a acumula o avuție cât mai mare, indiferent de mijloacele folosite. Cum sistemul legal și supravegherea de către guvern erau încă precare în acele vremuri, baronii-tâlhari au reușit să se îmbogățească prin tot felul de tactici lipsite de etică și dăunătoare societății în ansamblu, iar concurența între ei era acerbă. Printre cei mai cunoscuți baroni-tâlhari se numără Jay Gould (1836–1892), Cornelius Vanderbilt (1794–1877) și James Fisk (1835–1872) (n. ed.).

** BO este prescurtarea de la cuvintele *body odour*, adică mirosul (neplăcut al) corpului uman. Compania în discuție, din Anglia, a inventat o marcă de săpun în anul 1895, numit *Lifebuoy*, care, chipurile, ajuta la îndepărtarea mirosului neplăcut al corpului uman (n. ed.).

prezentul ei. Cărțile de afaceri moderne pot avea titluri provocatoare cum ar fi *Barbarians at the Gate* (*Barbarii la poartă*) și *Only the Paranoid Survive* (*Doar paranoicii supraviețuiesc*), dar oamenii de afaceri de la început își asumau riscuri cu prețul vieții și al averilor lor. Trimite o flotă spre Insulele Mirodeniilor, la începutul secolului al XVII-lea, și te-ai putea socoti norocos dacă o treime dintre oameni se întorc în viață. Era o vreme când avantajul competitiv însemna să-ți distrugi adversarii, când marketingul însemna să furnizezi un trandafir englezesc pentru haremul sultanului (un negustor „de obârșie onorabilă” din Londra și-a oferit, în mod „altruist”, fiica) și când furnizorii puteau să-ți pună capul într-un par.⁷

A doua chestiune este, într-o anumită măsură, corelată cu cea dintâi. În general, companiile au devenit mai etice: mai cinstite, mai umane, mai responsabile din punct de vedere social. Istoria timpurie a companiilor a fost adesea una de imperialism și speculație, de jafuri înspăimântătoare și chiar de masacre. Oamenii care protestează acum împotriva noului rău al comerțului global nu au citit, evident, prea multe despre sclavie sau opiu. Oamenii care vorbesc oripilați și înfricoșați despre înșelătoriile fără precedent ale firmei WorldCom* par să fi uitat de colosala criza cauzată de Compania Marea Sudului**. Celor care se tem de puterea fără egal a lui Bill Gates le-ar prinde bine să citească puțin despre J.P. Morgan. Astăzi, numărul companiilor din sectorul privat cu care se mândrește o țară – Statele Unite aveau cinci milioane și jumătate de corporații, în 2001, Coreea de Nord, după câte știm, nici una – este un indicator mai bun

* WorldCom a fost una dintre cele mai mari firme de telefonie din SUA, care a intrat în insolvență în anul 2002. În perioada precedentă falimentului, managerii firmei au produs rezultate contabile de-a dreptul fictive, ascunzând pierderile tot mai mari ale firmei în speranța de a evita o scădere în prețul acțiunilor firmei tranzacționate pe bursa de valori. Această firmă a devenit un simbol clasic al fraudei contabile în SUA (n. ed.).

** Una dintre cele mai mari fraude din istoria finanțelor, datând din secolul al XVIII-lea, discutată pe larg în al treilea capitol al prezentei cărți (n. ed.).

pentru statutul său decât numărul vaselor de război pe care le poate aduna. Este, de asemenea, un indicator destul de fidel al libertății ei politice.

Asta conduce la cel de-al treilea punct. Compania a fost unul dintre cele mai mari avantaje competitive ale Occidentului. Bineînțeles, succesul Occidentului datorează mult îndrăzelii tehnologice și valorilor liberale. Dar Lowe și Gladstone au dat un imbold unei organizații care a fost neasemuit de eficientă în a face productiv efortul uman. Ideea că însăși compania era o tehnologie permisivă reprezintă ceva ce gânditorii liberali au înțeles cândva instinctiv. „Corporația cu răspundere limitată este cea mai mare descoperire individuală a timpurilor moderne“, proclama Nicholas Murray Butler, unul din marii înțelepți ai Erei Progresiste; „până și aburul și electricitatea ar fi reduse, prin comparație, la neputință în lipsa ei“.

Economiștii au elaborat motivația pentru care asemenea instituții sunt cruciale pentru dezvoltarea economică.⁸ Companiile cresc fondul de capital disponibil pentru investiția productivă. Ele le permit investitorilor să-și distribuie riscul prin cumpărarea de părți mici și ușor de tranzacționat în mai multe întreprinderi. Și ele oferă un mod de a impune structuri de management eficient organizațiilor mari.⁹ Bineînțeles, companiile se pot osifica, dar faptul că investitorii pot pur și simplu să-și pună banii în altă parte este un revigorant puternic.

Un mănunchi de companii aflate în competiție se îndreaptă spre o economie deosebit de inovatoare. În zilele noastre, n-avem decât să privim la Silicon Valley ca să înțelegem ideea. Dar, la jumătatea secolului al XIX-lea, efectul delegării de către guvernele occidentale a deciziilor-cheie, între care ideea de a susține firmele independente, a fost revoluționar.¹⁰ În loc să fie blocat în monopolurile guvernului, capitalul a început să caute cele mai eficiente și flexibile companii, și, în loc să fie limitat de parteneriatele de familie, el s-a adunat în conglomerate tot mai mari. Dimpotrivă, civilizații care depășeau cândva Occidentul, dar n-au reușit să dezvolte companii în sectorul privat – în special China și lumea islamică –, au rămas tot mai mult în urmă. Nu

poate fi doar o coincidență că succesul economic cel mai remarcabil din Asia se înregistrează în țara care a adoptat, în modul cel mai evident, companiile – Japonia.

Cartea de față este o încercare de a trasa ascensiunea acestei remarcabile instituții. Dar ne-am luat, de asemenea, libertatea de a cheltui ceva timp străduindu-ne să-i înțelegem viitorul. La prima vedere, acel viitor ar trebui să fie asigurat. Statele-națiuni sunt în defensivă. Bisericele se luptă să-și găsească noi membri. Sindicatele sunt doar o umbră a ceea ce fuseseră cândva. Dar companiile merg din ce în ce mai bine. Mulți oameni din Occident lucrează acum pentru companii care produc, de asemenea, majoritatea produselor lumii.¹¹ Orice tânăr Napoleon care adulmecă mirosul cuceririi globale ar face mai bine să se alăture unei companii decât să candideze pentru o funcție politică sau să se înroleze în armată.

Cu toate acestea, compania este cu mult mai puțin puternică decât pare. Deși influența companiilor ca specie n-a fost niciodată mai răspândită, puterea marilor companii individuale a scăzut, așa cum se poate demonstra. Mult laudata idee conform căreia companiile sunt acum mai importante decât guvernele însele este, după cum vom vedea, înșelătoare din punct de vedere statistic. Marile companii le lasă locul celor mici, în asemenea măsură, în fapt, încât o veche întrebare devine acum mai presantă: care este țelul companiilor?

Acestei întrebări i s-a răspuns, în modul cel mai succint, în trecut, în 1937, de către Ronald Coase, un tânăr economist britanic. Într-un articol intitulat „The Nature of the Firm”, el a demonstrat că principala rațiune pentru care există o companie (spre deosebire de cumpărătorii și vânzătorii individuali, care fac afaceri *ad hoc* în fiecare etapă a producției) este că ea minimizează costurile de tranzacționare ale coordonării unei anumite activități economice. Adu-ți toți oamenii în interior și vei reduce costurile „negocierii și încheierii unui contract separat pentru fiecare tranzacție de schimb”.

Dar câștigurile din reducerea costurilor de tranzacționare pe care le oferă companiile trebuie să fie echilibrate în raport cu „costurile de ierarhie” – adică, costurile care rezultă din neluarea în considerație a informațiilor dispersate de către

managerii centrali. În secolul al XIX-lea, câștigurile care puteau fi obținute din integrarea producției de masă cu distribuția de masă erau enorme – după cum arată Alfred Chandler, decanul istoricilor afacerilor, „mâna vizibilă a conducerii manageriale“ a înlocuit „mâna invizibilă a mecanismelor pieței“. În secolul XX, tehnologia și globalizarea ajută la reducerea barierelor de intrare – și ajută, așadar, la separarea pachetului corporatist. La atingerea unui buton, un simplu jurnalist poate căpăta acces la mai multe informații decât putea strânge un gigant corporatist cu un deceniu în urmă. Moda zilelor noastre este aceea a companiilor virtuale – a companiilor aeriene care nu posedă propriile avioane, a băncilor care nu au sucursale, a mâinii invizibile care câștigă, iarăși, teren de la cea vizibilă.

Acest fapt n-ar trebui să însemne că respectiva companie intră într-un declin lent, inevitabil. În pofida seducătorului farmec al capitalismului lipsit de fricțiuni, majorității oamenilor pare să le placă să se afle în companii. (Trebuie să recunoaștem că, printr-un noroc, în lipsa altor ocazii, din lene și, mai ales, prin bunăvoința altora, noi, autorii cărții, am rămas amândoi în aceeași organizație în cea mai mare parte a vieții noastre active.) Argumentul economic s-a adâncit, de asemenea, de la Coase încoace, unii economiști preferând să privească firma ca pe o rețea de contracte, iar alții văzând-o ca pe un mănunchi de capacități organizaționale. Dar întrebările de bază puse de investitorii, managerii și lucrătorii moderni – Ce face această companie? De ce lucrez eu acolo? Va face ea bani? – merită amintite în timp ce ne îndreptăm înapoi, în trecut.

1. Negustori și monopolisti

3000 î.Cr.–1500 d.Cr.

Înainte de a ajunge la maturitate, la jumătatea secolului al XIX-lea, compania modernă a avut o tinerețe incredibil de lungă și, adesea, cu totul iresponsabilă. Negustorii și jefuitorii, imperialiști și speculanți, care au dominat viața afacerilor timp de atâtea secole, s-ar putea să nu fi dezvoltat companii în toată puterea cuvântului, așa cum le cunoaștem astăzi, dar au creat, fără îndoială, organizații puternice care au schimbat viața comercială.

În jurul anului 3000 î.Cr., Mesopotamia se fălea cu aranjamente comerciale care mergeau dincolo de un simplu troc. Familiile sumeriene care făceau negoț de-a lungul fluviilor Tigru și Eufrat au încurajat contracte care încercau să raționalizeze dreptul de proprietate.¹ Templul funcționa atât ca bancă, cât și ca supraveghetor din partea statului. Asiriinii (2000–1800 î.Cr.), un grup asociat, în mod normal, cu sclavia biblică, au dus lucrurile mai departe. Un document prezintă un conducător asirian care împarte oficial puterea cu bătrânii, orașul și negustorii (sau *karum*, după cuvântul pentru „chei”, unde se întruneau).² Exista chiar și un acord de parteneriat. În termenii unui asemenea contract, în jur de paisprezece investitori au pus douăzeci și șase de piese de aur într-un fond condus de un neguțător pe nume Amur Ishtar, care a adăugat el însuși patru piese. Fondul trebuia să dureze patru ani, iar negustorul trebuia să colecteze o treime din profituri – termeni asemănători cu un fond de investiții modern.³

Fenicienii și apoi atenienii au dus această formă de capitalism cu ei pe mare, răspândind organizații similare în jurul Mării Mediterane. Cheltuiala și timpul implicate de comerțul maritim au făcut un anumit tip de aranjament formal încă și mai necesar decât echivalentul său de pe uscat. La fel ca pericolul mereu prezent, pentru investitori și creditori deopotrivă, ca un căpitan de mare să dispară pur și simplu. (Homer, cel dintâi dintr-un lung șir de povestitori care îi priveau cu neîncredere pe neguțătorii de toate felurile, îi acuză pe negustorii din Tir că ar fi duplicitari.)

Modelul atenian iese în evidență pentru că se baza mai degrabă pe domnia legii decât pe toana regilor, și pentru că era neobișnuit de deschis față de străini. Un bancher și proprietar de corabie pe nume Pasion, care a murit în anul 370 î.Cr. ca unul dintre cei mai bogați oameni din cetate, sosise inițial ca sclav barbar. Cu toate acestea, afacerile ateniene au rămas puțin importante, strângând, de obicei, la un loc nu mai mult de o mână de oameni; chiar atelierele de scuturi, afacerile cele mai bine cunoscute, foloseau arareori mai mult de o sută de sclavi.⁴

Companiile din Roma antică numite *societates*, în special acelea fondate de cei care colectau impozite în numele statului (numiți *publicani*), reprezentau afaceri ceva mai ambițioase. În primul rând, colectarea impozitelor le-a fost încredințată unor cavaleri individuali romani; dar, pe măsură ce Imperiul creștea, contribuțiile deveneau mai mari decât putea garanta orice nobil singur, și, de la al Doilea Război Punic (218–202 î.Cr.), aceștia au început să-și înființeze companii – *societates* – în care fiecare partener poseda o participație. Aceste firme și-au găsit, de asemenea, un rol ca forță comercială de cucerire, fasonând scuturi și săbii pentru legiuni.⁵ Aflați în partea inferioară a scării sociale, meșteșugarii și negustorii s-au strâns laolaltă ca să formeze bresle (*collegia* sau *corpora*) care-și alegeau propriii conducători și despre care se presupunea că erau autorizate de către stat.⁶

William Blackstone, marele jurist din secolul al XVIII-lea, susținea că onoarea de a inventa companiile „le aparține în întregime romanilor”⁷. Ei au creat, desigur, unele dintre conceptele fundamentale ale legislației corporatiste, îndeo-

sebi ideea că o asocierie de oameni putea avea o identitate colectivă care era separată de componentele ei umane. Ei nu legat companiile de *familia*, unitatea de bază a societății. Partenerii – sau *socii* – lăsau majoritatea deciziilor manageriale în seama unui *magister*, care, la rândul său, conducea afacerea, administra agenții de teren și ținea *tabulae accepti et expensi**. Firmele posedau, de asemenea, și o oarecare formă de răspundere limitată. Pe de altă parte, *societales* erau încă afaceri relativ șubrede, „simple grupuri de indivizi”, după cum afirmă un istoric.⁸ Cele mai multe contracte de colectare a impozitelor în numele statului erau pe termene scurte. Și cea mai mare parte a bogăției era în continuare concentrată în agricultură și în proprietăți private.⁹

Atunci când Roma s-a fărâmițat, centrul vieții comerciale s-a mutat spre est – spre India și mai ales spre China și lumea islamică. Profetul Mahomed (569–632) era negustor. Dacă religia pe care a întemeiat-o el a interzis camăta, ea a încurajat, neîndoielnic, câștigul responsabil: în timp ce comercianții creștini își considerau munca în dezacord cu crezul lor, negustorii musulmani, asemenea lui Sindbad, puteau fi eroi. La acest avantaj moral ei puteau adăuga două avantaje geografice. Cel dintâi, erau așezați între Occident și Orient. Mii de neguțatori musulmani au ajuns în China înainte de venirea lui Marco Polo. Și, cel de-al doilea, mulți arabi trăiau în locuri aride, ce permiteau doar o formă de agricultură rudimentară. În Mecca lui Mahomed, un tânăr nu prea avea altceva de făcut decât să devină negustor.

În același timp, chinezii au înregistrat un uriaș avans tehnologic față de Occident. În mai puțin de un deceniu de la omorârea lui Harold de către William Cuceritorul, în Bătălia de la Hastings (1066), atelierele chineze produceau 125.000 de tone de fier pe an – o cifră pe care Europa n-avea să o atingă vreme de șapte sute de ani. Chinezii au deschis calea banilor de hârtie^{iv}. În timpul călătoriilor sale în China, din 1275 în 1292, Marco Polo s-a minunat în fața joncilor de comerț îndeajuns de mari încât să adăpostească șaizeci

* Acestea erau înregistrări de bani acceptați și sume cheltuite, notate într-un registru contabil (n. ed.).

de negustori cu propriile lor cabine. Chiar și în vremea în care Vasco da Gama făcea ocolul Capului Bunei Speranțe, îndreptându-se spre Africa de Est, în 1497, gazdele sale mult mai bine îmbrăcate, obișnuite cu uriașele corăbii ale Chinei, se mirau cum de putuse el porni pe mare într-o asemenea ambarcațiune fragilă.

Discuția în legătură cu motivul pentru care chinezii și arabii și-au pierdut avansul economic în favoarea Occidentului este una majoră. E de ajuns să spunem aici că eșecul lor relativ de a dezvolta companii s-a numărat printre neajunsurile lor geografice și culturale mai mari. Legea islamică îngăduia o formă de parteneriat comercial flexibil, *muqarada*, care le permitea investitorilor și negustorilor să-și pună la un loc capitalul. Dar, în cea mai mare parte, legea se baza mai degrabă pe mărturia orală decât pe contracte scrise. În plus, dreptul succesoral, care-și avea rădăcinile în Coran, împărțea în mod rigid proprietatea unui partener decedat între nenumărații membri ai familiei acestuia (spre deosebire de sistemul european, care le permitea de obicei partenerilor să nominalizeze un singur moștenitor). Aceasta a avut tendința de a împiedica firmele musulmane să crească până la o mărime la care aveau nevoie să strângă capital din exterior.¹⁰

În cazul Chinei, ideea unor afaceri permanente ale sectorului privat a fost subminată atât de cultură, cât și de intervenția statului. Negustorii chinezi elaborau parteneriate minuțioase: prin secolul al XIV-lea, existau diverse categorii de investitori și comercianți. Dar aceste parteneriate rezistau arareori mai mult de câteva călătorii.

În același timp, multe dintre marile „companii” care au apărut, într-adevăr, în China se bazau pe stat. Birocrații ereditari conduceau monopolurile de stat din multe domenii, inclusiv în cel al porțelanului. Aceste afaceri s-au bucurat adesea de uriașe economii de scară^v – până în secolul al XVIII-lea, fabricile chineze erau de departe mai impresionante decât orice putea oferi Occidentul. Cu toate acestea, monopolurile de stat sufereau din cauza problemei opuse din partea afacerilor negustorilor: nu erau îndeajuns de temporare. Chiar imensitatea Chinei le-a dezavantajat. Așa cum

vom vedea, monopolurile de stat europene erau, la rândul lor, ineficiente și corupte, dar măcar ele erau mereu vigilențe și împiedicate să devină atât de birocratice, deoarece trebuiau să concureze cu monopolurile de stat din alte țări.

Până la urmă, hotărârea Chinei de a se izola s-a dovedit fatală. Se poate spune că zenitul imperialismului economic chinez a fost la începutul secolului al XV-lea, când împăratul Yung Lo, din dinastia Ming, care a urcat pe tron în 1403, a construit o flotă de galioane uriașe, pe care le-a trimis împrejurul Asiei. Dar, după moartea lui Yung, în 1424, fiul său a oprit galioanele și i-a dat celui mai celebru navigator chinez din acele vremuri, Zheng He, o slujbă de „marinar de uscat”. În mod decisiv, el a poruncit, de asemenea, ca orice explorare mercantilistă să înceteze. Împărații de mai târziu au reconstruit relațiile comerciale cu alte țări asiatice, dar ambițiile lor erau limitate. În 1793, împăratul chinez i-a trimis un mesaj lui George III al Angliei: „După cum poate vedea ambasadorul dumneavoastră, noi avem tot ce ne trebuie. [...] Nu avem, așadar, nici o nevoie să importăm mărfurile barbarilor străini în schimbul propriilor noastre produse”. Aceasta a fost o atitudine nefericită, întrucât pe atunci negustorii chinezi se confruntau deja cu o formidabilă nouă formă de organizare a afacerilor.

Efectul Rialto

Două tipuri de organizare medievală s-au regăsit în locurile pe care romanii le părăsiseră: imperiile comerciale din Italia, și corporațiile și breslele autorizate de stat din Europa de Nord.

Firmele maritime au apărut în orașe italiene precum Amalfi și Veneția începând din secolul al IX-lea.¹¹ Varianta cea mai timpurie, având ca model *muqarada* musulmană, era de obicei creată pentru a finanța și conduce o singură călătorie (care putea dura câteva luni). Acest aranjament era deosebit de atractiv pentru capitalistul sedentar, permițându-i să-și diversifice riscurile într-o serie de încărcături,

în timp ce evita neplăcerea de a merge el însuși pe mare. Aceste parteneriate au devenit, treptat, mai complexe, finanțând călătorii multiple, alăturând parteneri străini și imaginând noi structuri de proprietate. De exemplu, negustorii venețieni alcătuiau consorții ca să închirieze galere de la stat. Fiecare călătorie era finanțată prin emiterea a douăzeci și patru de acțiuni în rândul partenerilor.¹²

În secolul al XII-lea, o formă ușor diferită de organizare a apărut la Florența și în alte orașe din interior: *compagnia*. Acestea au început ca firme de familie, operând pe principiul răspunderii comune: toți partenerii erau răspunzători în comun pentru valoarea patrimoniului lor („până la butonii lor de manșetă“, așa cum aveau să spună mai târziu responsabilii „nume“ de investitori de la Lloyds din Londra). Dat fiind faptul că pedeapsa pentru faliment putea fi închisoarea sau chiar șerbă, era vital ca toți membrii organizației să poată avea o încredere absolută unii în alții. Termenul *compagnia* este compus din două cuvinte de origine latină (*cum* și *panis*), însemnând „a frânge pâine împreună“.

Asemenea corespondentului lor venețian, aceste *compagnie* au devenit tot mai sofisticate odată cu trecerea timpului, încercând să atragă investiții din afara cercului familial. Probabil că, începând din anii 1340, s-a introdus contabilitatea în partidă dublă, în mare măsură pentru a păstra într-o formă corectă birourile din străinătate^{vi}. Un negustor genovez avea să înregistreze, în conturile lui, banii trimiși agentului său din Bruges ca „plățiți“, în timp ce acesta din urmă trecea suma ca fiind „primită“. Și, în loc să trimită monede, negustorii mai mari au început să aibă încredere unii în alții efectuând plăți prin cambii^{vii} – o afacere pe care aveau să o domine bancherii italieni.

Într-adevăr, aceste *compagnie* erau strâns îngemănate cu *banchi* (numite astfel după *banco* sau bancă, în spatele căreia obișnuiau să stea împrumutătorii italieni de bani). În *Infernul* (1314), Dante îi trimite bucuroși pe cămătari în cel de-al șaptelea cerc al Iadului, ca să fie torturați printr-o ploaie de foc, și, în multe orașe, bancherilor, ca și prostituatele, le era interzis să se împărtășească. Multe *banchi* erau doar ceva mai mult decât niște cămătari, cerând dobânzi

exorbitante (adesea de peste 40% pe an). Dar *grossi banchi* erau bănci internaționale sofisticate, bine capitalizate, capabile să tranzacționeze cambii în diferite orașe. Ele îi atrăgeau pe investitorii bogați din zona proprietății funciare spre depozitele bancare (care erau mult mai mobile în eventualitatea unei crize politice). Și ele ajutau nu numai la finanțarea călătoriilor și companiilor, ci și a regatelor. Când Eduard III al Angliei nu și-a plătit datoriile, în 1339, el a distrus, în final, două dintre cele mai importante bănci ale Florenței, Bardi și Peruzzi. Prin 1423, aplecarea Florenței spre război a lăsat-o cu o datorie publică de șase ori mai mare decât veniturile anuale provenite din impozite (în mare, dublă față de proporția pe care au lăsat-o să se adune Statele Unite la începutul anilor '90).¹³

Banca Medici, care a dat, în ultimă instanță, patru papi și două regine ale Franței, și a oferit o mare parte din capitalul pentru Renaștere, a fost înființată, în 1397, de către Giovanni di Bicci de' Medici. Marele avantaj al familiei a fost acela că asigura afacerile papalității: până în 1434, mai bine de jumătate din veniturile sale proveneau din „ramura” sa romană, care-l urma pe papă în toate călătoriile sale. Pentru a trece peste interdicția papală conform căreia creștinii nu puteau primi dobândă, bancheri de felul lui Medici erau adesea plătiți în monedă străină (cu recompense ascunse) sau cu licențe sau bunuri, acest fapt atrăgându-i în alte afaceri. Familia Medici s-a extins, prin comerțul cu lână, în postavărie și, în mod special, în monopolul asupra alaunului, un fixator chimic indispensabil în vopsirea textilelor.

Pe măsură ce Medici se extindeau – au deschis sucursale în zece orașe –, și-au minimizat expunerea la pierderi organizând fiecare filială ca pe un parteneriat separat. Ei au născocit, de asemenea, aranjamente de împărțire a profitului ca să le ofere tuturor partenerilor un puternic stimulent în maximizarea câștigurilor.¹⁴ Au încercat chiar să le interzică managerilor lor să-i împrumute pe prinți. Dar, în ultimă instanță, puterea lor comercială se întemeia pe controlul personal. Sub Cosimo de' Medici (1389–1464), această supraveghere era aspră. Banca a reușit chiar să împiedice ridicarea unui tânăr cleric la rangul de episcop până când tatăl lui

(întâmplător, un cardinal) a plătit datoriile amândurora. Dar, după ce Cosimo a murit, descendenții săi au lăsat banca să decadă. Războiul Celor Două Roze* a lăsat-o cu datorii mari la Londra, iar interesul firmei în comerțul cu lână a târât-o în împrumuturi acordate Coroanei. În 1478, și-a pierdut rolul de bancher papal. Prin 1494, când familia a fost expulzată din Florența, banca lor își închisese deja multe sucursale.

Baza de date a lui Datini

Cât de similare erau aceste organizații cu companiile din zilele noastre? Să ne oprim, pentru o clipă, ca să aruncăm o privire asupra afacerilor secolului al XIV-lea.¹⁵ Francesco di Marco Datini s-a născut în împrejurări relativ umile în orașul toscan Prato, în jurul anului 1335, și a rămas orfan la scurtă vreme după aceasta. Tânăr fiind, s-a îndreptat spre Avignon, unde a lucrat, probabil, ca ucenic înainte de a-și pune pe picioare propria afacere. Deși își desfășura afacerile sub deviza „Pentru Dumnezeu și Profit“, prima lui tentativă a fost în comerțul de arme, dar s-a extins apoi rapid în parteneriate mai puțin vinovate, legate de prăvălii, textile și bijuterii. S-a întors la Prato, în 1382, izgonit din Avignon în urma unei certe papale cu florentinii. Până la sfârșitul secolului, el avea o multitudine de *compagnie* care se ocupau de orice, de la sclavi la veșmintele pelerinilor, în nouă orașe. Datini devenise – cu timiditate – și bancher. Când a murit, zece ani mai târziu, negustorul fără copii și-a lăsat moștenire aproape toți banii (în jur de 100.000 de florini), casa și toate documentele unui așezământ pentru săracii din Prato.

„Neguțătorul din Prato“ avea ceva dintr-un împătimit al controlului: Datini înregistra totul și le spunea managerilor

* Răzvoi civil din Anglia, purtat între anii 1455 și 1487. Sursa conflictului a fost chiar tronul Angliei, iar războiul s-a purtat între Casa de Lancaster și Casa de York, ambele fiind ramuri ale Casei regale Plantagenet, avându-l ca strămoș comun pe regele Eduard III. Războiul se numește „al celor două roze“ pentru că simbolul Casei Lancaster era un trandafir alb, iar cel al Casei York, un trandafir roșu (n. ed.).

„să facă același lucru. Afacerile care reies din cele 150.000 de scrisori, 500 de registre contabile și 300 de acorduri de parteneriat pe care le-a lăsat în urma lui par adesea deosebit de moderne. Scrisorile aproape zilnice din partea *capo-ului* către diferitele *fattori* de pe cuprinsul Europei, care solicitau vești și cifre, fanfaronadele și scuzele primite drept răspuns, dojenile sale („Nu poți vedea o cioară într-o strachină cu lapte“) sună oarecum ca un e-mail. Există o nevoie continuă de avocați, de documente corecte, de rapoarte aduse la zi. Sunt acordate promovări, angajații sunt instruiți, partenerii nemulțumiți, liniștiți; în tot acest timp, soția lui Datini este îngrijorată că soțul ei muncește prea mult. Până și profiturile câștigate cu greu par sărăcăcios de moderne: toată această muncă grea echivalează cu o marjă de doar 9%.

Cu toate acestea, dacă o bună parte din vacarmul ocazional al afacerii este familiar, mediul nu este. Era vremea Ciumei Negre, a revoltei țesătorilor florentini împotriva breslelor, a izbucnirilor periodice de fervoare religioasă violentă care se îndreptau adesea împotriva celor care câștigau bani. După cum arată biograful său, Iris Origo, Datini „ trăia în groaza permanentă de război, ciumă, foamete și răzmeriță, așteptând zilnic vești proaste. Nu credea nici în stabilitatea guvernului, nici în cinstea cuiva. [...] Aceste temeri l-au făcut să-și împrăștiie averea în cât mai multe locuri posibile, fără să se încreadă niciodată prea mult în vreun partener, întotdeauna pregătit să-și reducă pierderile și să o ia de la capăt“¹⁶.

În pofida obsesiei sale de a dirija totul, Datini era un fervent susținător al acestor *compagnie*. „Mă număr printre aceia care socotesc că doi parteneri sau frați care sunt uniți în același negoț și se poartă așa cum ar trebui vor face profituri mai mari decât ar obține fiecare dintre ei separat.“¹⁷ Deoarece partenerii erau răspunzători fiecare pentru datoriile celuilalt, majoritatea oamenilor se țineau de rude și cunoscuți (Datini i-a ales pe toscani). În mare măsură din același motiv, termenele parteneriatelor erau, de obicei, de numai doi ani, deși puteau fi reînnoite.

Testamentul său impunea ca acțiunile sale din companiile pe care le deținea să fie lichidate în termen de cinci ani de la moartea sa. Dacă ar fi avut copii, „compania“ lui

Datini ar fi putut dăinui mai mult. Dar era vădit în interesul oricărui negustor independent să mențină lucrurile cât se poate de libere și flexibile: permanența era prerogativa statului. Nu este deci de mirare că statul a jucat un rol important în crearea de corporații. Era o zonă în care Europa de Nord a deschis drumul.

Corporații și bresle

Europa de Nord, ar trebui subliniat de la bun început, nu ducea lipsă de companii de comerț, tot așa cum Italia nu ducea lipsă de bresle. Negustorii nordici au imitat multe din acordurile pe care le-au inițiat italienii.¹⁸ Unele afaceri erau întreprinderi uriașe. De exemplu, *magna societas* din Germania, o combinație de trei firme de familie cu baza în Ravensburg, aveau sucursale în orașe îndepărtate precum Barcelona, Genova și Paris, își trimiteau reprezentanți la târguri de pe tot cuprinsul continentului și au dăinuit vreme de 150 de ani, terminând cu optzeci de parteneri și cu un capital de 120.000 de florini. Chiar și așa, cea mai importantă contribuție din partea Nordului au fost breslele și companiile autorizate.

La începutul Evului Mediu, juriștii, dezvoltând legislația romană și canonică, au început treptat să recunoască existența „persoanelor corporative”: asocieri libere de oameni care doreau să fie tratate drept entități colective. Aceste „persoane corporative” cuprindeau orașe, universități și comunități religioase, precum și bresle de negustori și comercianți. Astfel de asociații au înțesat societatea medievală, oferind siguranță și frăție într-o lume marcată de interdicții. Ele au furnizat, de asemenea, un mijloc de transmitere a tradițiilor – ca să nu mai vorbim de bogăția considerabilă – către generațiile viitoare. Corporația din Londra, care datează încă din secolul al XII-lea, deține în continuare un sfert din terenul din City*, trei școli private, patru piețe și Hampstead

* City derivă din prescurtarea cuvintelor City of London, iar din punct de vedere geografic el este o zonă centrală din Londra, dar mică, cu o

Heath. Multe dintre companiile care se întrec să fie numite cele mai vechi din lume datează încă din acea perioadă. Cea mai îndreptățită, dacă ignorăm, în mod evident, entitățile necomerciale de felul mănăstirilor, este Aberdeen Harbour Board, înființată în 1136 (cea mai veche companie existentă din sectorul privat din Europa este, probabil, Stora Enso din Suedia, al cărei strămoș direct, o mină de cupru, a început să facă negoț în 1288 și a fost înzestrată cu un privilegiu regal în 1347).

Statutul nemuritor al acestor corporații a nelineștit, în mod vădit, Coroana. Ele ocoleau taxele feudale pentru că nu mureau niciodată, nu ajungeau nicicând la maturitate și nu se căsătoreau în veci. În 1279, Eduard I a emis Statutul Mortmain, care era destinat limitării suprafeței de pământ care trecea la organizațiile corporatiste, în special Biserica. Transferurile neautorizate, lipsite de permisiunea monarhului, puteau conduce la confiscare.

Nimic din toate acestea nu a oprit însă dezvoltarea organizațiilor corporatiste. O bună parte a Evului Mediu, breslele au fost cea mai importantă formă de organizare a afacerilor. O breaslă (de la verbul saxon *gildan*, „a plăti“*) avea, de obicei, monopolul asupra unei îndeletniciri între zidurile unei cetăți, în schimbul unor substanțiale donații bănești către suveran. Conducătorii ei stabileau standardele de calitate, îi pregăteau pe membri, numeau notari și agenți de schimb, administrau activitățile filantropice, construiau magnifice palate ale breslelor care supraviețuiesc până în ziua de astăzi și impuneau pedepse. La Londra, un bărbat care efectua o ucenicie de șapte ani într-una din breslele recunoscute putea deveni un om liber, ceea ce-i aducea scutirea de la recrutare și îi permitea, de asemenea, să-și întemeieze afacerea în interiorul zidurilor Cetății Londrei.

suprafață de nici 3 kilometri pătrați. Întrucât în City se află sediul multor megabănci, al Bursei de Valori (London Stock Exchange) și al Băncii Angliei, această zonă este echivalentul Wall Streetului din New York. Înainte de toate, City este cartierul financiar al Angliei (n. ed.).

* În limba engleză cuvântul „breaslă“ este *guild*. Conform DEX, termenul din limba română provine din limba slavă, *bratistvo* (n. ed.).

Breslele se asemănau adesea mai mult cu sindicatele decât cu companiile, fiind mai înclinate să protejeze interesele membrilor lor decât să urmărească inovația economică. Într-adevăr, odată ce zilele lor medievale de glorie au rămas în urmă, ele au degenerat adesea până la luddism (în anul 1707, membrii unei bresle de barcagii din Germania s-au năpustit asupra inventatorului francez Denis Papin și au distrus primul vas cu aburi din lume: forța aburului n-a mai fost folosită în navigație decât după un secol).

Breslele erau strâns legate de „companiile reglementate”: asociații de negustori independenți cărora li se acordau monopoluri de comerț cu anumite piețe străine. Asemeni breslelor, aceste corporații își pregăteau noii membri prin ucenicie și organizau evaluări minuțioase (cum s-ar putea numi astăzi) pentru a-i elimina pe membrii cu mai puțin succes. Dar ele operau, câteodată, și ca niște consorții – negustorii se strâneau laolaltă pentru a negocia prețuri mai bune pentru materiile prime și transport (similar felului în care o făceau proprietarii venețieni de galere). Cea mai încununată de succes dintre companiile reglementate a fost Antrepozitul din Londra, care a fost întemeiat, în 1248, pentru a controla exporturile de lână.¹⁹ În 1357, Antrepozitul a dobândit dreptul de a colecta taxele vamale asupra exporturilor de lână, în schimbul ajutorului dat la finanțarea războaielor franceze ale lui Eduard III. În 1466, Henric VI i-a acordat Antrepozitului autoritatea asupra orașului Calais (inclusiv dreptul de a colecta taxele vamale asupra importurilor de lână destinate Continentului), în schimbul unui ajutor financiar similar.

Așadar, deși Coroana a rămas circumspectă în privința cedării atribuțiilor către organizațiile corporatiste, ea era încă esențială pentru dezvoltarea acestora. Statul oferea siguranță, iar promisiunea unei piețe garantate era la fel de ademenitoare pentru grupurile de negustori medievale, pe cât este, în zilele noastre, pentru furnizorii armatei. Pe parcursul următoarelor câteva secole, povestea companiei avea să fie legată de ambițiile de peste mări ale statelor-națiuni apărute în Europa de Nord.

2. Imperialiști și speculanți

1500–1750

Secolele al XVI-lea și al XVII-lea au cunoscut apariția unora dintre cele mai remarcabile organizații de afaceri din lume: „companiile autorizate“, care purtau numele aproape al fiecărei părți din lumea cunoscută (*Indiile Orientale, Moscovită, Golful Hudson, Africa, Levant, Virginia, Massachusetts*), și chiar din ținuturi care erau prea obscure ca să poarte un nume (*Compania Teritoriilor Îndepărtate*). Aceste companii erau entități complexe. În 1700, Compania Britanică a Indiilor Orientale întrebuința peste 350 de oameni la sediul său, mai mulți decât numeroase multinaționale moderne. Ele au fost și deosebit de durabile. Compania Indiilor Orientale a dăinuit vreme de 274 de ani. Compania Golfului Hudson, întemeiată în anul 1670, încă mai există, fiind cea mai veche multinațională care a supraviețuit timpului.

Companiile autorizate reprezentau un efort comun al guvernelor și negustorilor de a pune mâna pe bogățiile noilor lumi dezvăluite de Columb (1451–1506), Magellan (1480–1521) și Vasco da Gama (1469–1524). Toate au fost norocoasele destinate ale privilegiilor regale care le-au dat drepturi exclusive asupra comerțului cu o parte sau alta a lumii. Ele oscilau, așadar, între sectorul public și cel privat. Câteodată, monarhul stăruia asupra unei părți din firmă pentru sine, așa cum a făcut Colbert (1619–1683), în numele regelui francez, atunci când a înființat, în 1664, Compania Indiilor Orientale a țării sale. Dar, în general, guvernele nord-europene, conduse de englezi și olandezi, au preferat să opereze prin intermediul unor companii independente.

Aceste companii autorizate s-au inspirat din alte două idei din Evul Mediu. Cea dintâi era ideea acțiunilor care puteau fi vândute pe piața liberă. Ideea de a oferi participății în întreprinderi datează cel puțin din secolul al XIII-lea. Pe cuprinsul Europei, puteai cumpăra acțiuni în mine și corăbii.¹ La Toulouse, morile erau împărțite în părți pe care deținătorii acestora le puteau vinde ca pe niște proprietăți. Dar capitalismul naval din secolele al XVI-lea și al XVII-lea a extins în mod impresionant ideea, aducând bursa de valori în urma ei. Cealaltă idee, care apăruse, din când în când, la suprafață, era aceea de răspundere limitată a partenerilor la o afacere. Colonizarea era atât de riscantă, încât unicul mod de a strânge mari sume de bani de la investitori era să-i protejezi pe aceștia.

Prima companie autorizată pe acțiuni a fost Compania Moscovită, căreia i s-a acordat, în cele din urmă, privilegiul de existență în 1555. Cu două decenii mai înainte, un grup de negustori din Londra trimisese o flotă, într-o încercare previzibil dezastruoasă, pentru a găsi o trecere nordică spre Indiile Orientale; o navă a ajuns până la Arhanghelsk – și a atras atenția țarului, Ivan IV, care era dornic să extindă comerțul cu Anglia. Conform privilegiului acordat de oficialități Companiei Moscovite, câștigat, în cele din urmă, de către un consorțiu care-l includea pe celebrul navigator Sebastian Cabot (1483–1557), Companiei i se dădea un monopol temporar asupra rutelor comerciale spre portul rusesc (fiind, de asemenea, încurajată să continue căutarea unei treceri spre nord-est). Compania a reușit să strângă suficienți bani ca să finanțeze lunga călătorie spre Rusia prin vânzarea de acțiuni tranzacționabile. Compania Moscovită a dispărut din peisaj în jurul anului 1630, dar a odrăslit o mulțime de imitatoare care căutau să obțină alte monopoluri.

Unele dintre acestea s-au îndreptat spre Apus. Richard Hakluyt (1552–1616), un eminent geograf, a fost responsabil atât de stimularea interesului pentru America, cât și de faptul de a o convinge pe regina Elisabeta I să acorde privilegii câtorva grupuri de investitori. Lucrarea sa, *Discourse on Western Planting* (*Discurs asupra colonizării în Apus*), din anul 1584, pe care a prezentat-o reginei, a fost, pare-se,

unul dintre primele prospecte de companie.² Colonizarea Americii, susținea el, avea să fie „o mare stavilă pentru Indiile Regelui Spaniei“, oferind flote de pescuit pe care „le putem reține după voie“; avea să dezvolte „răspândirea Evangheliei lui Cristos“, prin convertirea păgânilor; și, bineînțeles, avea să aducă nu numai avuția nord-americană, ci și „toate mărfurile din Europa, Africa și Asia“.³ Compania Virginiei a strâns, în timp util, fonduri de la șapte sute și ceva de „aventurieri“ elisabetani, printre care sir Francis Bacon. În schimb, nu a adus nici un profit.

Principalele trofee erau de găsit în Orient. Riscurile de a investi în călătorii către plantațiile de mirodenii din Indonezia erau asemănătoare cu riscurile de a investi, astăzi, în explorarea spațiului. Într-adevăr, sfertul de secol dinainte de crearea celor două principale companii ale Indiilor Orientale a arătat de ce privilegiile, acțiunile și răspunderea limitată erau atât de necesare. În 1582, după ce n-au reușit să găsească o trecere spre nord-est, negustorii din Londra și-au pus speranțele într-un anume Edward Fenton, care s-a îndreptat, în timp util, către Oceanul Atlantic și a dezvoltat un nou plan echipajului: să captureze Insula Sfânta Elena și „acolo să fie proclamat rege“⁴. În 1591, negustorii l-au sprijinit pe mult mai competentul James Lancaster: după trei ani, șase săptămâni și două zile, corabia lui s-a întors clătînându-se acasă, cu o încărcătură jalnică, după ce din 198 de oameni, supraviețuiseră doar 25, din cauza bolii și a furtunilor. În 1595, olandezii au ales un fost spion, Cornelis de Houtman: a bombardat orașul Bantam, un important port javanez*, a executat o mână de localnici, și-a otrăvit unul din propriii căpitani și s-a întors acasă cu două treimi din echipaj dispărute. Sprijinatorii săi au fost salvați de inflația prețurilor mirodeniilor, care a făcut ca neînsemnata cantitate pe care acesta o adusesese acasă să le acopere costurile. Dar nu era ceva pe care se putea conta: piața mirodeniilor rămânea mică și era ușor să te ruinezi din doar două livrări.⁵

* Orașul se afla în vestul insulei Java, în Indonezia, și era foarte renumit pentru comerț (n. ed.).

Nu este deloc surprinzător că negustorii olandezi au hotărât că înțelegerea pe ascuns cu statul era preferabilă acestei situații. Monopolul pe care și l-au asigurat, în cele din urmă, din partea statului, în 1602 – Compania Olandeză a Indiilor Orientale, cunoscută sub numele de VOC (Vereenigde Oost-Indische Compagnie) sau Cei Șaptesprezece (după comitetul ei de șaptesprezece persoane) –, a devenit modelul tuturor firmelor autorizate. În vreme ce Compania Engleză a Indiilor Orientale trata, inițial, fiecare voiaj ca pe o întreprindere de risc separată, cu acționari diferiți, VOC îngloba toate călătoriile într-o întreprindere de risc de douăzeci și unu de ani (ceva ce englezii au imitat după un deceniu). Autorizația VOC îi informa, de asemenea, explicit pe investitori că aveau o răspundere limitată. Investitorii olandezi au fost cei dintâi care au tranzacționat acțiunile deținute pe o bursă reglementată de valori, înființată în 1611, chiar la doi pași de sediul VOC. Tot ce-i lipsea centrului de afaceri din Amsterdam ca să-și dovedească mandatul capitalist era o prăbușire a pieței, care a venit, la momentul cuvenit, odată cu mania lalelelor, în anii 1636–1637.

Dacă olandezii au instituit moda speculației de bursă la ei acasă, tot ei au dat și tonul imperialismului competitiv în străinătate. Primul voiaj al VOC deținea instrucțiuni simple: „Atacați-i pe spanioli și portughezi oriunde îi întâlniți”. În mai puțin de patruzeci de ani, VOC se consolidase ca forța dominantă în Insulele Mirodeniilor (Moluce), izgonindu-i pe portughezi și obligându-i pe englezi să se concentreze asupra Indiei. Olandezii au întemeiat un echivalent atlantic al VOC, Westindische Compagnie, în 1621. Dar au rămas legați de mirodenii. În 1667, au făcut celebrul schimb între micul lor centru comercial nord-american, New Amsterdam (mai cunoscut în zilele noastre ca Manhattan), și Insula Run, bogată în nușoară^{viii}.

Ar fi greșit să afirmăm că marile companii autorizate au reprezentat norma comercială în următoarele două secole. Cea mai mare parte a vieții de afaceri a continuat în întreprinderi mai mici, de tipul parteneriatelor, în care toți angajații puteau fi adunați într-o locuință familială. Fernand Braudel susține că banca cea mai mare din Paris folosea,

în ajunul Revoluției, doar treizeci de oameni.⁶ În diferite momente din această perioadă, au existat scurte accese de entuziasm pentru conceptul de societate pe acțiuni în rândul oamenilor de afaceri mai mărunți (a fost o agitație la Londra, în anii 1690).

Dar tot marile companii autorizate au fost acelea care au dominat. Și, din cauza abuzurilor lor, pe la 1800, mulți reformatori au considerat compania pe acțiuni ca periculoasă și depășită. Principalul argument din spatele acuzației acestora a venit din partea celei mai însemnate companii a perioadei, Compania Engleză a Indiilor Orientale, precum și din colosalul scandal financiar al acelor vremuri, provocat de combinația spumoasă dintre bula speculativă în acțiunile Companiei Marea Sudului și prăbușirea Companiei Mississippi.

Onorabila companie

Compania Indiilor Orientale (The East India Company) a fost mai mult decât o simplă companie modernă în embrion. „Cea mai măreață societate de negustori din Univers“ posedă o armată, stăpânea o vastă suprafață a lumii, a creat unul dintre cele mai importante servicii civile mondiale, a construit o mare parte din docurile Londrei și chiar a furnizat poziții înalte pentru cei asemenea lui James Mill și Thomas Love Peacock.⁷

Totul a început pe 24 septembrie 1599, când un grup de optzeci de negustori și aventurieri, inclusiv veterani ai Companiei Levantului și câțiva din echipajul lui Francis Drake^{ix}, s-au întâlnit la Founders Hall din City of London. Sub conducerea primarului, sir Stephen Soane, ei au căzut de acord să se adreseze Elisabetei I în vederea înființării unei companii care să facă comerț cu Indiile Orientale. Au ales, de asemenea, cincisprezece directori. La început, lucrurile au mers bine: Elisabeta le-a dat aprobarea ei temporară. Dar Consiliul ei Privat a blocat documentele necesare. Politicienii se temeau că voiajul ar afecta un tratat de pace cu Spania, și a existat o luptă pentru supremație în legătură cu cine ar

trebui să conducă întreprinderea. Curtea îl dorea pe aristocraticul sir Edward Michelbourne, care făcuse el însuși propagandă pentru un monopol al Indiilor Orientale. Negustorii au spus că ar prefera „un om de felul lor“ în locul unui „gentleman“ și îl doreau pe James Lancaster drept comandant.

Negustorii au avut câștig de cauză. Pe 31 decembrie 1600, „Guvernatorului și Companiei de Negustori care făcea comerț cu Indiile Orientale“, un grup de 218 oameni, li s-a acordat un privilegiu, dându-li-se un monopol pentru cincisprezece ani asupra comerțului cu „Indiile Orientale, țările și porturile din Asia și Africa, și spre și dinspre toate porturile, orașele și locurile de pe insulele din Asia, Africa și America sau oricare dintre ele situate dincolo de Capul Bunei Speranțe și Strâmtoarea Magellan“. Două luni mai târziu, Lancaster pornea la drum cu cinci corăbii.

În septembrie 1603, Lancaster s-a întors triumfător. În pofida nenorocirilor obișnuite (un sfert din oamenii săi au murit până să ajungă la Capul Bunei Speranțe), el întemeiasse un contoar în Bantam și adusese înapoi toate cele cinci corăbii și cinci sute de tone de piper. Din păcate, a existat un impediment: monarhul însuși – acum Iacob I – tocmai achiziționase o încărcătură de piper și a insistat ca marfa lui să fie vândută prima. Celor 218 membri ai Companiei li s-a spus că, pe lângă cele 250 de lire sterline pe care le investise fiecare dintre ei, trebuiau acum să subscrie alte 200 de lire sterline ca să plătească pentru viitoarea călătorie.

Tânăra companie a întâmpinat o opoziție înverșunată din partea olandezilor și portughezilor. Michelbourne a creat tot felul de probleme: el l-a convins pe Iacob I să-i îngăduie să meargă într-o călătorie de recunoaștere, iar apoi i-a jefuit pe mulți dintre clienții tinerei companii. Compania a întâmpinat dificultăți și în a satisface cererile clienților ei străini. Sultanul din Achin dorea o englezoaică pentru haremul său, de exemplu. Lacomii negustori voiau să-i facă pe plac și chiar au găsit o fată „cu excelente înclinații spre muzică, cusut și bună conversație“, dar au întâmpinat, până la urmă, opoziția lui Iacob I.⁸

Nimic din toate acestea nu a zădărnicit planurile tinerei companii. Primele călătorii s-au dovedit extrem de profita-

bile. Cel de-al zecelea voiaj, în 1611, de exemplu, a adus un câștig de 148% la capitalul de 46.092 de lire sterline al acționarilor.⁹ Compania a sondat noi piețe, extinzându-se de la Marea Roșie la Arhipelagul Est-Indian. În 1612, a avut curajul să avanseze de la finanțarea unei singure călătorii la finanțarea mai multor voiajuri deodată. Prima ofertă de acțiuni a Companiei, în 1613–1616, a adunat 418.000 de lire sterline; cea de a doua (1617–1622) a adunat colosala sumă de 1,6 milioane de lire sterline.¹⁰ Prin 1620, compania se fălea cu între treizeci și patruzeci de nave mari și puternic înarmate, care călătoreau în convoaie de douăsprezece sau mai multe vase.¹¹

Compania a instituit în curând o practică de călătorii de șaisprezece luni. La plecare, programată pentru sfârșitul iernii, pentru a folosi vânturile favorabile, cea mai importantă încărcătură era argintul, în mod normal cumpărat din străinătate de către rețeaua de agenți continentali a Companiei (filozofia mercantilistă obiecta la exportul metalului direct din Anglia). Încărcătura cuprindea și alte mărfuri ușor de comercializat: plumb, cositor, mercur, corali, fildeș, platoșe, săbii, atlazuri și postavuri negre.¹² În India, majoritatea acestor produse erau schimbate pe textile de bumbac, care erau comercializate apoi, în Insulele Mirodeniilor, pe piper, cuișoare și nucșoară. Câteodată, o călătorie spre China, Japonia sau Filipine adăuga mătase, indigo, zahăr, cafea și ceai. Dar ruta normală de întoarcere trecea prin India, unde o parte a încărcăturii de mirodenii era comercializată în schimbul ceaiului, care și-a găsit o piață pregătită în Europa.¹³

Toate acestea impuneau o administrație sofisticată. Multe din predecesoarele Companiei, cum ar fi Compania Levantului, nu fuseseră altceva decât organizații de reglementare, supraveghind activitatea consorțiilor care strângeau capital și făceau comerț pe cont propriu. Negustorii din Compania Indiilor Orientale au creat o structură cu două niveluri. Adunarea Generală îi cuprindea pe toți acționarii cu drept de vot: mulți dintre aceștia erau persoane de vază de la Curte și din Parlament. Conducerea de fiecare zi era încredințată unui Consiliu de Directori, douăzeci și patru de bărbați aleși, cu toții, de Adunarea Generală. Guvernatorul și adjunctul

său, asistați de un număr tot mai mare de contabili, funcționari și casieri, lucrau prin intermediul a șapte comitete specializate în contabilitate, achiziții, corespondență, transport maritim, administrarea finanțelor, depozitare și comerț privat. Consiliul de Directori supraveghea, de asemenea, rețeaua de „agenți“ de peste mări, care conduceau posturile de comerț sau contoarele locale.

Această întreagă structură complicată depindea de calitatea respectivilor agenți. Ei erau expuși la tot felul de primejdii, din partea șefilor militari, a bolilor și climatului, precum și la tentațiile constante, nu în ultimul rând ispita de a se îmbogăți în detrimentul angajatorilor lor. Compania avea mare grijă să-i selecteze pe fiii principalilor ei acționari pentru a ocupa posturile. Încuraja loialitatea, plătind salarii generoase și referindu-se la firmă ca la o „familie“. Stimula sânguința, încurajându-i pe aceștia să meargă zilnic la biserică, și blama cu tărie beția, jocurile de noroc și extravaganta. Centrala monitoriza performanța agenților în raport cu media statistică și le cerea prietenilor și rudelor acestora să facă evaluări confidențiale ale calităților lor. Ea a instituit, de asemenea, garanțiile de post ale agenților, în scopul despăgubirii Companiei pentru pierderile rezultate din proasta administrare.

Pentru rege și țară

Toate acestea arată suficient de organizate. Totuși, adevărul gol-golul este că de fapt Compania aproape că a dispărut la jumătatea secolului al XVII-lea. Acasă, a fost aproape lichidată de politică, în special de Războiul Civil Englez (1642–1649) și de Oliver Cromwell, care se arăta mai favorabil comerțului liber. Peste mări, ea a fost efectiv eliminată din Insulele Mirodeniilor de către brutalul VOC. În ianuarie 1657, Adunarea Generală, într-o întrunire de urgență, a fost de acord să vândă Insula Run și factoriile din Surat și Bantam pentru numai 14.000 de lire sterline. Dar Cromwell s-a domolit. Pe 19 octombrie, Compania a renăscut printr-un

nou privilegiu, întemeindu-se pe o bază mai solidă: negustorii din Londra au subscris prompt suma de 786.000 de lire sterline. Noua Companie, făcându-și din necesitate o virtute, a hotărât să se concentreze mai mult asupra Indiei – și a prosperat puternic. Pacea, o succesiune de călătorii încununate de succes și expansiunea impresionantă a puterilor Companiei (Carol II le-a permis directorilor să dobândească pământ și să declare război) au condus la profituri uriașe.

La sfârșitul secolului al XVII-lea, Compania era un monopol bine organizat, furnizând Coroanei aproape 20.000 de lire sterline în taxe vamale. Dar era încă un monopol de stat – și unul înămolit în politică. Ceilalți negustori erau iritați de puterea ei, iar curtenii ambițioși au pus la cale să-și însușească o parte din profituri. Mercantiliștii o acuzau că epuizează prețiosul argint al țării. Cei care nu erau acționari erau ofensați de câștigurile de care se bucurau concetățenii lor mai norocoși. (În 1680, Compania a plătit dividende de 50%, iar o singură acțiune se vindea cu 300 de lire sterline.¹⁴) Până și criticii dezinteresați își puneau întrebări. Era oare necesar ca un singur monopol să reprezinte aproape jumătate din comerțul Angliei? Era oare necesar ca oamenii de afaceri britanici să administreze teritorii de peste mări? Era oare necesar ca o companie să posede o armată privată?

Rareori se întâmpla ca o persoană să nu pună una din aceste întrebări sau să nu se amestece în treburile Companiei. Revoluționarii Whig, care l-au obligat să abdice pe Iacob II, în 1688, au promovat o companie rivală (care a fuzionat, în cele din urmă, cu cea existentă, în 1708–1709). În 1700, guvernul a interzis vânzarea mătăsurilor asiatice și a articolelor de bumbac de lux în Anglia, silind Compania să găsească o altă cale profitabilă, sub forma ceaiului chinezesc.

Compania a devenit, de asemenea, profund implicată în politica din India. Multă vreme, ea a șovăit între cooperarea cu localnicii și impunerea unui control direct. Balanța a înclinat treptat spre controlul direct, pe măsură ce localnicii se dovedeau incompetenți, iar agenții identificau un venit regulat prin colectarea privată a impozitelor. Fără îndoială, nu existau, pe la 1700, mai mult de 1500 de cetățeni britanici în India, majoritatea în tabere fortificate ca Fortul William

din Calcutta, și mai trebuiau să „împartă“ India și cu Compagnie des Indes, care se afla în același impas.

Figura decisivă din evoluția Companiei a fost Clive al Indiei (1725–1774). Robert Clive, un funcționar exaltat care încercase deja să se sinucidă de două ori, a fost unul dintre puținii oameni ai Companiei care au scăpat atunci când francezii au cucerit Madrasul, în 1746. În 1751, el a condus un atac curajos, cu opt sute de oameni, ca să captureze orașul-fortăreață Arcot; și mai remarcabil, a luptat atunci, într-un asediu de cincizeci de zile, cu o forță franceză și indiană mult mai mare. După un scurt răstimp petrecut în Anglia, a fost atras înapoi la Madras în 1756, recucerind Calcutta și învingându-l apoi pe nababul din Bengal în bătălia de la Plassey. Aceasta și o victorie engleză ulterioară asupra împăratului mogul la Buxar, în 1764, au consolidat controlul Companiei asupra Bengalului, au pavat calea spre alte achiziții, atât ostile, cât și amicale, și i-au transformat pe francezi în simpli privitori.

„Comerțul întărește forța războiului / Vindecă prăpădul pe care îl face Jaful / Și capătă noi puteri din Cucerire“, se înflăcărează poetul laureat William Whitehead. Dar numeroși englezi erau iritați. Clive era urmărit de întrebări despre jefuirea Bengalului. Angajații Companiei deveniseră sinonimi cu averea ostentativă, încât au dăruit limbii engleze un nou cuvânt: nabab. „Ce este acum Anglia? O cloacă de bogăție indiană“, spunea Horace Walpole.

În 1767, Compania a mituit opoziția parlamentară, promițând Coroanei 400.000 de lire sterline pe an în schimbul posesiei netulburate a Bengalului. A calculat greșit: în 1772, a fost silită să ceară un împrumut gigantic de 1 milion de lire sterline pentru a evita falimentul. Împrumutul a venit împreună cu un raport parlamentar usturător din partea Comitetului Burgoyne, cu dezvăluirea altor ilegalități și, în cele din urmă, cu o tentativă reușită de sinucidere din partea lui Clive. Dar moartea sa n-a risipit prea mult din atmosfera de scandal. Warren Hastings, primul guvernator general oficial al Indiei, din 1773 în 1784, și arhitectul unui control britanic mai riguros asupra Imperiului Mogul, a fost pus sub

acuzare de Parlament, deși un lung proces l-a exonerat, în cele din urmă.

Neîndoielnic, sub Clive și Hastings Compania s-a preschimbat într-o formă de guvernare – „un imperiu într-un imperiu“, după cum recunoștea un director. Pe măsură ce veniturile din impozite înlocuiau profiturile comerciale, o proliferare de departamente, consilii și comitete a apărut atât la Londra, cât și în India. Era mai probabil ca navele care plecau să fie încărcate cu soldați și arme decât cu postavuri. Până și în China și în Orientul Îndepărtat, unde expedițiile Companiei erau mai strict comerciale, ea înfrunta o competiție crescândă din partea unor antreprenori privați mai dibaci. Ascensiunea atât a Marinei Regale, cât și a asigurării maritime redusese riscurile comerțului exterior, afectând, în fapt, rațiunea de a fi a monopolurilor autorizate.¹⁵

Deloc surprinzător, criticii au argumentat că această organizație tot mai politică trebuia să fie naționalizată. Decizia Parlamentului, din 1773, de a da Companiei un monopol asupra ceaiului din America a contribuit la provocarea așa-numitului Boston Tea Party („Ceaiul de la Boston“) și, odată cu el, la Revoluția Americană. În 1784, Legea Indiei a lui William Pitt* a impus un nou Comitet de Control din partea guvernului, deși îi lăsa pe directori să se ocupe de afacerile de fiecare zi. Compania a fost amestecată și în dezbaterea asupra sclaviei. În anii 1790, Elizabeth Heyrick a lansat cel dintâi boicot al consumatorului, somându-i pe concetățenii săi din Leicester să nu mai cumpere zahăr „mânjit de sânge“ din Indiile de Vest; Compania a fost silită, în cele din urmă, să-și procure zahărul de la producătorii de zahăr din Bengal, care nu lucrau cu sclavi.

În secolul al XIX-lea, guvernul a folosit reînnoirea licenței Companiei, care se producea o dată la douăzeci de ani, ca s-o aducă sub un control și mai riguros. În 1813, guvernul

* William Pitt cel Tânăr (1759–1806) a fost unul dintre cei mai distinși politicieni britanici din secolul al XVIII-lea. A devenit prim-ministru la vârsta de doar 24 de ani, fiind cel mai tânăr prim-ministru al Marii Britanii de până atunci (î se spune „cel Tânăr“ pentru a nu fi confundat cu tatăl său, numit tot William Pitt, prim-ministru al Angliei la rândul său) (n. ed.).

a abolit monopolul său asupra comerțului. În 1833, a lipsit-o cu totul de dreptul de a face comerț, transformând-o într-un fel de corporație de administrare. În 1853, odată cu introducerea examinărilor competitive pentru stafful ei, Compania și-a pierdut restul puterilor de protecție. Când a izbucnit Revolta din India, în 1857, Onorabila Companie a devenit țapul ispășitor pentru răscoală (nu cu totul pe nedrept: un istoric revizionist a argumentat că disputa n-a fost legată de imperialism, nici de faptul că hindușii erau obligați să folosească cartușe ținute în piele de porc, ci de blocarea sufocantă, de către Companie, a ofertelor de slujbe pentru localnicii ambițioși).¹⁶ Armata Companiei a trecut în subordinea Coroanei; flota ei a fost împrăștiată; și, atunci când i-a expirat licența, la 1 iunie 1874, această extraordinară organizație a dispărut în tăcere, cu mai puțină zarvă decât falimentul unei căi ferate regionale.

John Law și zeul Mamona

Primele companii pe acțiuni au fost instrumente de speculație financiară agresivă, ca și de imperialism economic. La începutul secolului al XVIII-lea, guvernele Franței și Angliei au folosit două companii autorizate – Compania Mississippi, în Franța, și Compania Mării Sudului, în Anglia – pentru a restructura marile datorii pe care le acumulaseră în timpul războaielor dintre 1689 și 1714. Scopul lor a fost acela de a reduce costul datoriei publice prin conversia anuităților guvernamentale, care plăteau dobânzi fixe, în acțiuni cu randament mai mic. Rezultatul a fost cea mai mare criză financiară din istorie, mai mare chiar decât criza din anii 1920 din Statele Unite.

Omul care a pus în mișcare întregul dezastru a fost John Law (1671–1729).¹⁷ Fiul unui scoțian avut, Law și-a petrecut tinerețea iresponsabilă la Londra, lăsându-se în voia pasiunii pentru femei, jocuri de noroc și matematică, dar a fost silit, în cele din urmă, să fugă la Amsterdam, după ce și-a ucis un rival în duel. Acolo a reușit să strângă o avere uriașă

prin speculație financiară. În 1704, s-a întors în Scoția sperând să obțină grațierea regală și nutriend planuri ambițioase de introducere a banilor de hârtie. Cum grațierea regală nu se întrevedea, el și-a dus planurile înapoi pe Continent.

Marea lui șansă s-a ivit în 1715, când un tânăr și desfrânat regent, Filip, duce de Orléans, i-a succedat lui Ludovic XIV. Cei doi se cunoșteau din tripourile de la Paris. În mai 1716, Law l-a convins pe duce să-i permită să înființeze o bancă, numită Banque Générale, însărcinată cu emiterea de bancnote. Planul lui Law era acela de a salva Franța de inflația ei excesivă, de lipsa de bani lichizi și de moneda instabilă prin introducerea banilor de hârtie. Regentul a depus un milion de livre în noua bancă, le-a ordonat colectorilor francezi de impozite să remită plățile către vistierie în bancnote și a invitat publicul să plătească impozitele în bilete de hârtie. În decembrie 1718, cu active care depășeau 10 milioane de livre, banca a fost transformată în Banque Royale.

Cu stocul de bani francezi sub control, Law a făcut atunci o ofertă pentru concesiunea comercială care ținea de Compagnie d'Occident, pe care a rebotezat-o Compania Mississippi, convertind o parte din datoria națională franceză în acțiuni la firmă. Curând după aceea, Compania Mississippi a dobândit o serie de alte monopoli comerciale de peste mări – și a adăugat Monetăria Regală. Un monopol controla acum întregul comerț colonial al celei mai puternice națiuni de pe pământ.

Law a emis un mare număr de acțiuni în întreprinderile lui, dar a păstrat febra speculativă ridicată, anunțând dividende generoase și permițându-le acționarilor existenți să cumpere alte acțiuni la un preț preferențial. Mișcarea lui cea mai îndrăzneată s-a produs în 1719, când s-a oferit să convertească întreaga datorie națională din anuități în acțiuni de companie; a oferit, de asemenea, o sumă uriașă pentru dreptul de a prelua colectarea impozitelor regale. A finanțat toate acestea prin emiterea unui mare număr de acțiuni.

Rezultatul a fost o frenezie în masă. Mulțimi de investitori, de la aristocrați la valeți, au asediat birourile lui Law. Conform unei relatări, în jur de 200.000 de investitori, venind din Veneția, Genova, Germania și Anglia, ca și din provinciile

franceze, s-au îndreptat spre Paris. Law le-a permis investitorilor să cumpere acțiuni în rate, plătind 10% din prețul de cumpărare în fiecare lună; în același timp, a obținut împrumuturi din partea Banque Royale pe baza garanției acțiunilor. Între 25 decembrie 1718 și 20 aprilie 1720, valoarea bancnotelor emise de Banque Royale s-a ridicat de la 18 milioane de livre la 2,6 miliarde de livre. Prețul unei singure acțiuni la Compania Mississippi a ajuns la 10.000 de livre. La vârful bulei speculative, Law a vândut opțiuni de cumpărare, permițându-le investitorilor să plătească un depozit de 1.000 de livre pentru dreptul de a cumpăra o acțiune de 10.000 de livre în următoarele șase luni. „Este de neimaginat ce bogăție există acum în Franța“, remarcă un observator. „Toată lumea vorbește în milioane. Nu pricep defel. Dar înțeleg limpede că Zeul Mamona domnește ca monarh absolut la Paris.“¹⁸

Controlul lui Law atât asupra băncii centrale, cât și asupra bursei i-a permis să evite întrebarea supărătoare despre ce făcea, în fond, compania sa. Lui Law îi plăcea să le spună aristocraților că respectiva Companie Mississippi oferea o mare șansă pentru munca misionară din colonii: a adus chiar câțiva indieni la Paris, pe corăbiile sale.¹⁹ Dar adevăratele activități ale Companiei Mississippi în America de Nord, spirituale sau antropologice, erau foarte limitate. Louisiana – acea bucată de Americă pe care o controla Franța – era relativ săracă și înapoiată. După cum observă istoricul Niall Ferguson, Law era constrâns să recruteze orfani, delincvenți și prostituate ca să-și populeze Țara Făgăduinței.

Inevitabil, explozia s-a produs. La începutul anului 1720, un val crescând de investitori a început să abandoneze Compania Mississippi (mulți mutându-și investițiile către noua piață financiară de la Londra). Folosindu-și puterile de control general, Law a încercat cu disperare să oprească scurgerea de capital. Valoarea acțiunilor și bancnotelor sale a continuat să se prăbușească implacabil, iar el a fost silit să lichideze moneda de hârtie și să închidă La Banque. În decembrie 1720, cu un pașaport fals în mână, a fugit la Bruxelles, lăsând Franța în haos.

Bula Mării Sudului și caruselul nebunilor

Drama Companiei Marea Sudului nu a egalat nivelul Companiei Mississippi. Britanicii au avut câteva avantaje, inclusiv faptul că Banca Angliei, controlată de liberali și creată în 1694, a rămas în afara controlului Companiei Marea Sudului, susținută de conservatori; într-adevăr, ei s-au aflat adesea în război.²⁰ Iar conducătorii Companiei n-au reușit niciodată să impună reguli de control pe piața de capital atunci când prețul acțiunilor lor a început să se prăbușească. Cu toate acestea, escrocheria pe care se baza afacerea era aceeași.

Compania Marea Sudului (The South Sea Company*) a fost înființată în anul 1711, având ca temelie monopolul de comerț cu America spaniolă. Prin 1719, războiul cu Spania sugruma această afacere, astfel încât directorii ei au hotărât să se concentreze, în schimb, pe piața pentru datoria publică. Arhitectul proiectului a fost John Blunt, fiul unui prosper cizmar baptist și un om înzestrat cu geniul de a transforma limbajul Bibliei în aliterații publicitare. („Cel mai important lucru din lume se referă la voi“, spunea el, la un moment dat. „Toți banii din Europa se vor îndrepta spre voi. Toate națiunile pământului vă vor aduce tribut.“)²¹ Între directorii companiei sale, majoritatea oameni înstăriți și cu reputație, se afla și bunicul și tizul lui Edward Gibbon.²²

Pe 21 ianuarie 1720, o declarație parlamentară anunța că respectiva Companie avea să preia întreaga datorie națională britanică, absorbind anuități emise de guvern în valoare de aproximativ 30 de milioane de lire sterline. Chiar înainte ca măsura să fie promulgată, pe 7 aprilie, prețul unei acțiuni a Companiei Marea Sudului a crescut rapid de la 128 de lire sterline, în ianuarie, la 187 de lire sterline, la jumătatea lunii februarie. Subscripțiile s-au completat în

* Numele complet al companiei era *The Governor and Company of the merchants of Great Britain, trading to the South Seas and other parts of America, and for the encouragement of fishing*. Cu alte cuvinte, chiar denumirea companiei explică scopul acesteia, și anume comerțul în Marea Sudului (un concept destul de vag la începutul secolului al XVIII-lea) și alte zone din America (n. ed.).

câteva ore. Prețul unei acțiuni a ajuns la 950 de lire sterline pe la începutul lui iulie, diverși investitori străini alăturându-se agitației. Chiar în lipsa exemplului lui Law, sincronizarea era favorabilă. Există o părere larg răspândită conform căreia era necesar ca datoria publică să fie retrasă cât mai repede posibil. Țara era într-o stare euforică, întreținută de succesele militare împotriva Franței.²³ Mai existase și o conjunctură favorabilă prin crearea unor noi companii mici, multe dintre ele înființate ca să exploateze patentele acordate de guvern, fapt ce a produs, la rândul său, un nou tip de persoană care le tranzacționa acțiunile – brokerii de acțiuni*, care frecventau cafenelele din zona Exchange Alley**.

Directorii Companiei Marea Sudului lucrau din greu pentru stimularea acestei piețe, folosind aceleași tertipuri ca John Law și acordând o atenție deosebită noii prese financiare. Cotațiile pentru acțiunile Companiei Marea Sudului apăreau până și în ziare locale precum *Plymouth Weekly Journal*. William Hogarth, un renumit pictor și caricaturist englez din secolul al XVIII-lea, își bătea joc de frenezia speculativă în caricatura sa *Caruselul nebunilor*. Din păcate, directorii și-au făcut prea bine treaba. Un șuvoi de propuneri pentru noi companii a înghițit Exchange Alley, împingându-i pe directorii Companiei Marea Sudului să-și convingă aliații politici să adopte legea numită ironic Bubble Act (Legea împotriva speculației), din 11 iunie 1720. Aceasta făcea ex-

* Aceste persoane erau cunoscute sub numele de *stockjobbers* și rolul asumat de ele însele era acela de a oferi atât cotații de cumpărare, cât și de vânzare pentru acțiunile emise de diferite companii. *Stockjobber*-ul se oferea să cumpere acțiuni la un preț inferior celui la care se oferea să vândă acele acțiuni, obținând un profit din această diferență și din volumul cât mai mare de tranzacții în acele acțiuni. În prezent acest termen nu mai este folosit, deși în esență rolul *stockjobber*-ului există în continuare în piețele de capital. Termenul modern este de *market maker* („formator de piață”), adică cineva care efectiv creează piața oferind cotații de vânzare și cumpărare (n. ed.).

** Exchange Alley era o stradă îngustă din inima cartierului financiar londonez, înșesată cu cafenele (unde se făceau de obicei tranzacții în acțiuni), buticuri de tot soiul, prăvălii etc. Numele de Exchange Alley provine de la faptul că această stradă se afla la doi pași de centrul comercial Royal Exchange (n. ed.).

trem de dificilă înființarea unei noi societăți pe acțiuni, reducând, așadar, numărul de întreprinderi care ar fi concurat pentru capital cu Compania Marea Sudului.

Legea, care n-a fost abrogată vreme de un secol, a fost un dezastru pentru evoluția Companiei. A fost și lipsită de obiect, pentru că prăbușirea Companiei Marea Sudului, ceva mai târziu în acea vară, a zguduit oricum piața. Prin luna august, un scrâșnet disperat al creditului a lovit Londra. În octombrie, prețul unei acțiuni a Companiei a revenit la 170 de lire sterline. În cele din urmă, guvernul a naționalizat efectiv Compania, lăsându-i pe investitori cu pierderi mari, dar salvând sistemul financiar.²⁴ Oricum, ministrul de finanțe și câțiva directori ai Companiei au fost închiși în Turnul Londrei. Și ceea ce prim-ministrul, sir Robert Walpole, a numit „planul care nu trebuie niciodată uitat sau iertat al Companiei Marea Sudului” a condamnat în continuare numele societăților pe acțiuni de toate felurile.²⁵

Un trup lipsit de suflet

Prejudiciul produs companiilor de aceste înșelătorii a fost imens. Acele organizații stârniseră iritări încă de la început. Sir Edward Coke (1552–1634), de exemplu, își exprimase nemulțumirea că „ele nu pot trăda, nici nu pot fi scoase în afara legii sau excomunicate, pentru că nu au suflete”. Două secole mai târziu, lordul cancelar Edward Thurlow (1731–1806) i-a repetat cuvintele: „Corporațiile nu au nici trupuri care să fie pedepsite, nici suflete care să fie condamnate, de aceea procedează după bunul lor plac”²⁶.

Erau ele chiar așa de rele? Atât Compania Marea Sudului, cât și Compania Mississippi au tras pe sfoară mii de investitori, care și-au pierdut banii. Mai rău, companiile autorizate și-au văzut adesea mâinile mânjite cu sânge. Ele au deschis drumul sclaviei (la care ne vom referi mai detaliat în capitolul următor). În India, Compania Indiilor Orientale și-a intimidat rivalii locali, în special pe cultivatorii băștinași de indigo ai țării. După cum spunea un pamflet anonim, în

1773, „indieni torturați ca să dezvăluie unde și-au ascuns comorile; cetăți, orașe și sate prădate, districte și provincii furate: acestea erau «desfătărilor» și «crezurile» Directorilor și ale slujbașilor lor»²⁷. Clive își baza parțial apărarea pe acel refugiu al tuturor infamelor multinaționale: că India era un loc barbar, necivilizat, astfel încât acolo totul era posibil.

Pe de altă parte, în America, companiile autorizate au jucat uneori un rol mai luminat. Sir Edwin Sandys (1561–1629), trezorierul Companiei Virginia, a provocat pentru prima dată furia lui Iacob I atunci când a ținut un discurs în Camera britanică a Comunelor, în care punea sub semnul întrebării legitimitatea oricărui guvern care nu se întemeiază pe un contract mutual între conducător și cei conduși. În 1619, Compania Virginia a introdus în mod efectiv democrația reprezentativă în colonii, autorizând o Adunare Generală în care membrii îi alegeau pe funcționarii superiori ai companiei.²⁸ John Winthrop (1588–1649) a dus Compania Massachusetts pe același drum, în 1630, când Adunarea Generală a Companiei Massachusetts s-a transformat într-o uniune, redefinind „oamenii liberi” din acționari într-o afacere comercială de risc în cetățeni ai unui stat.²⁹ În mare, Adunările Generale au evoluat în adunări legislative statale tot mai rebele.

Economiștii liberali au produs un cortegiu diferit de acuzații: Adam Smith (1723–1790), care era obsedat de abuzurile Companiei Indiilor Orientale din Bengal, avea două nemulțumiri esențiale. În primul rând, nu era de acord cu faptul că acele companii autorizate posedau monopoluri (deși unele reduse, după cum scria chiar el undeva, atât de competiția autorizată, cât și de cea clandestină). Pentru el, companiile autorizate erau „fie oneroase, fie inutile”, iar ele „fie administrau prost, fie limitau” comerțul.³⁰ În al doilea rând, el considera că acele companii pe acțiuni erau, în mod inerent, mai puțin eficiente decât negustorii izolați. În particular, era îngrijorat de problema „agenției”: managerii angajați n-aveau să dea dovadă de aceeași „vigilență fără astâmpăr” față de interesele firmelor lor ca managerii-prorietari. „Neglijența și risipa trebuie, așadar, să prevaleze întotdeauna...”

Cu toate acestea, este posibil să apărăm, într-o oarecare măsură, corporațiile autorizate în privința ambelor aspecte. În primul rând, așa cum am văzut deja, monopolurile autorizate aveau cu adevărat o anumită logică, date fiind enormele riscuri de a face comerț cu cealaltă parte a lumii.³¹ Și, oricare ar fi meritele mercantilismului, modelul nord-european, în care statul subcontracta imperialismul companiilor, s-a dovedit mult mai reușit decât modelul sud-european (mai ales Spania), în care Coroana finanța în mod direct imperialismul economic.

Cât despre cea de-a doua acuzație a lui Smith – aceea că firmele autorizate erau mai puțin eficiente decât companiile conduse de proprietari –, și aceasta este discutabilă. Cu toate greșelile ei, Compania Indiilor Orientale a demonstrat că, atunci când informațiile erau puține și încrederea foarte apreciată, o companie putea fi mai eficientă decât niște agenți individuali care tranzacționau pe piață. Rețeaua de agenți de nădejde a Companiei culegea informații care n-ar fi putut fi niciodată strânse de vreun om de afaceri privat, înrădăcinat într-o singură piață locală (registruul ei contabil cuprindea două sute de pagini doar ca să înșire bunurile cumpărate într-o singură călătorie). Și folosea aceste cunoștințe ca să construiască un sistem complex de comerț în propriul ei avantaj.³²

Celălalt mare pas înainte al Companiei Indiilor Orientale a fost acela de a asigura o pepinieră pentru Omul Companiei. Administratorii săi erau cunoscuți, în ansamblu, drept „funcționari civili” cu mult înainte ca angajații guvernului să se gândească să-și aroge același nume. Pe durata punerii sub acuzare a lui Warren Hastings, Edmund Burke a descris regulamentul companiei drept „un regim al scrisului și un regim al înregistrării”³³. James Mill, care și-a îmbinat slujba la Companie cu scrierea cărții *Elements of Political Economy* (*Elemente de economie politică*, 1821), explica faptul că „afacerile, deși destul de laborioase, sunt foarte interesante pentru mine. Ele constituie esența însăși a guvernării interne a șaizeci de milioane de oameni de care mă ocup”.

Asemenea tuturor birocrațiilor, și aceasta își avea punctele sale slabe. Fiul lui Mill, John Stuart Mill (1806–1873),

care a scris o bună parte a cărților sale *System of Logic* (*Sistemul logicii*, 1843) și *Principles of Political Economy* (*Principiile economiei politice*, 1848) în timpul orelor de serviciu, considera „îndatoririle de serviciu drept o adevărată odihnă de la alte ocupații mentale pe care le-am îndeplinit în același timp cu acestea”³⁴. Thomas Love Peacock, care era, fără îndoială, unul dintre cei mai devotați angajați ai Companiei, a scris un poem satiric despre pierderea de vreme inerentă, în mare măsură, vieții de birou.

*De la zece la unsprezece, la un mic dejun pentru șapte:
De la unsprezece la amiază, prea devreme ca să începi;
De la douăsprezece la unu, întrebi „Ce-i de făcut?”
De la unu la două, nu găsești nimic de făcut;
De la două la trei începi să prevezi
Că de la trei la patru va fi o mare plictiseală.*

Nici o organizație care asigură un loc de odihnă pentru poeți și filozofi nu poate fi cu totul rea. În același timp, trebuia făcut ceva pentru a revigora ideea de companie. Acesta este subiectul următorului nostru capitol.

3. O naștere prelungită și dureroasă

1750–1862

În 1733, un scriitor satiric irlandez pe nume Samuel Madden (1687–1765) a publicat o încercare timpurie de literatură științifico-fantastică. Pamfletul, intitulat *Memoirs of the Twentieth Century* (*Memorii din secolul XX*), prezicea că două companii gigantice aveau să domine lumea în acel timp îndepărtat: Pescăria Regală și Compania Plantației (care aveau să fie înființate de Frederic I și, respectiv, de George III).¹ Ca profecție asupra influenței companiilor peste două secole, aceasta a fost ciudat de premonitorie – cu atât mai mult cu cât Madden polemiza împotriva unei organizații economice aflate în declin.

Lăsând deoparte parteneriatele și diferitele forme de companii neînregistrate, companiilor înregistrate pe acțiuni (adică unele recunoscute de stat) nu le-a mers bine în secolul următor. Britanicii și francezii le-au tratat cu suspiciune. „Ele au rămas în urmă“, tuna un guvernator din Pennsylvania, „aparțin unei epoci trecute“². Au fost autorizate, bineînțeles, noi companii; dar procesul prin care se făcea asta era împovăraător. Compania modernă a început să prindă contur doar după apariția unei combinații de schimbări juridice și economice, începând din anii 1820.³

Negustori de sclavi și industriasi

În Anglia, prejudecata împotriva companiilor pe acțiuni, creată de bula Companiei Marea Sudului, a fost accentuată

ulterior de scandaluri care implicau atât Charitable Corporation, cât și York Building Company. După cum am remarcat deja, legea numită ironic Legea împotriva speculației Companiei Marea Sudului a supraviețuit scandalului. Ea impunea fiecărei companii pe acțiuni să posede o licență din partea Parlamentului – ceva ce necesita costuri uriașe în materie de bani, timp și incertitudine. Majoritatea oamenilor de afaceri britanici au preferat alte feluri de organizare, cum ar fi parteneriatele și diferitele companii neînregistrate (parteneriate care încercau să mimeze unele din însușirile companiilor, făcând acțiunile acestora liber transferabile și limitând, într-un fel, responsabilitatea partenerilor pasivi care nu erau direct implicați în afaceri).⁴

Au existat câteva elanuri în crearea de companii pe acțiuni – mai ales pentru construcția de canale. Între 1758 și 1803, au fost înaintate Parlamentului 165 de legi referitoare la canale. Războaiele Napoleoniene au generat o altă agitație: în ianuarie 1808, s-au format patruzeci și două de companii, un număr neobișnuit de mare dintre ele fiind legat de activitatea economică de a-i ajuta pe britanici să se îmbete. În primul trimestru al anului 1824, au fost înaintate Parlamentului 250 de legi private pentru înființarea de companii, multe dintre ele în domeniul asigurărilor.⁵ Dar era, în mod clar, un proces dificil, sporadic.

În mod simptomatic, cele mai dinamice și mai controversate două părți ale economiei britanice – comerțul cu sclavi și sectorul industrial, aflat în creștere – au preferat, amândouă, parteneriatele (și, ocazional, asocierile în vederea unor acțiuni în participațiune) societăților pe acțiuni. Prin secolul al XVIII-lea, Compania Regală Africană, asemenea tuturor celorlalte companii autorizate înființate pentru comerțul cu sclavi, era un dezastru financiar.⁶ Pe măsură ce comerțul cu sclavi se muta de la Londra la Bristol și Liverpool, Compania Regală Africană a început să lase loc parteneriatelor negustorilor bogați. În 1750, guvernul a deschis în mod oficial calea comerțului britanic cu sclavi, lăsându-l sub controlul unei asociații, Compania Negustorilor Care Făceau Comerț cu Africa, care a preluat porturile și forturile Companiei Regale Africane.

Noua afacere nereglementată a prosperat ca niciodată mai înainte, negustorii de sclavi rivalizând cu nababii din Indiile Orientale în materie de bogăție. În 1757, cel mai important contribuitor la un uriaș împrumut guvernamental a fost Richard Oswald, un comerciant din Glasgow, mijlocitor politic și negustor de sclavi care deținea proprietăți pe ambele maluri ale Oceanului Atlantic (inclusiv o parte din Insula Bence, în largul Sierrei Leone, unde parteneriatul lui a organizat un teren de golf, cu sclavi în kilturi ca să adune mingile). Prin 1798, în jur de 150 de corăbii pe an părăseau Liverpoolul în drum spre Africa. În ultimul deceniu al secolului al XVIII-lea, când un prim-ministru a estimat că trei sferturi din veniturile de peste mări ale țării proveneau din afaceri legate de sclavie, englezii au transportat aproape 400.000 de sclavi.

Cu toate acestea, negustorii de sclavi din Bristol și Liverpool își făceau afacerile prin intermediul unor mici parteneriate, exact ca rivalii lor din Bordeaux, Nantes și Rhode Island. Șase sau șapte negustori, adesea înrudiți între ei, finanțau majoritatea călătoriilor sclavilor. Isaac Hobhouse, un negustor din Bristol care a finanțat patruzeci și patru de călătorii între 1722 și 1747, avea doar șapte parteneri, doi dintre aceștia fiindu-i frați. Peste Ocean, în Rhode Island, John Brown și-a băgat frații în afacere. Într-adevăr, sclavia, atât în Europa, cât și în America, a devenit tot mai mult, după cum scrie Hugh Thomas în istoria sa dedicată comerțului cu sclavi, „o chestiune de familie: familia Montaudoin, familia Nairac, familia Foäche, familia Cunliffe, familia Leyland, familia Hobhouse, familia Wolf, familia Brown”⁷. Chiar și aceste imperii au rămas destul de mici: cel mai mare, cel al familiei Montaudoin din Nantes, n-a finanțat mai mult de optzeci de călătorii. De obicei, partenerii erau meșteri buni la toate, sclavii nefiind decât una dintre mărfurile cu care familiile făceau negoț.

Companiile pe acțiuni erau, de asemenea, nepopulare în rândurile industriașilor de început. Pentru oameni ca Richard Arkwright, Abraham Darby și Josiah Wedgwood, parteneriatele aveau mai multă logică decât companiile pe acțiuni. Valoarea capitalului necesar pentru afacerile de

producție nu era mare. Un grup de proprietari de manufacturi din Lancashire putea strânge suficient capital ca să construiască o nouă fabrică. Iar în privința răspunderii limitate, aceea era socotită, în măsura în care putea fi luată în considerare, mai degrabă drept o slăbiciune decât o forță, pentru că ea avea să scadă angajamentul partenerilor-proprietari. „Este imposibil, pentru o manufactură situată la orice distanță, să fie condusă dacă nu se află sub direcția unui partener sau a unui supraveghetor care are un interes în succesul afacerii“, argumenta sir Robert Peel, cel mai bogat industriaș al Angliei, în anii 1820, și tatăl prim-ministrului cu același nume.⁸ În cartea lui Elizabeth Gaskell, *Nord și Sud*, publicată în anii 1850, „stăpânul“ fabricii, Mr. Thornton, lucrează direct cu muncitorii. Casa lui se află în preajma fabricii: de unde celebrul comentariu al mamei sale despre „murmurul continuu al oamenilor care muncesc“, care n-o deranjează mai mult decât „zumzăitul unui stup de albine“.

În cea mai mare parte, a fost remarcabil felul în care industriașii, asemenea negustorilor de sclavi, au putut să mențină proprietatea și conducerea afacerilor lor în cadrul unui cerc restrâns. Acest lucru a fost cu siguranță adevărat în privința firmei Boulton & Watt. Matthew Boulton (1728–1809) a moștenit o mică afacere de familie în domeniul fierăriei, în Birmingham. Pe la 1769, printr-un amestec de afaceri necurate, curiozitate intelectuală și căsătorie iscusită, el era deja, după opinia lui Josiah Wedgwood, „cel dintâi fabricant din Anglia“. Fabrica lui din Soho, care folosea opt sute de muncitori ca să producă cutii de metal, nasturi, lanțuri și mânere de sabie, era atât de cunoscută, încât vizitele ghidate trebuiau să fie programate. (Oamenii erau la fel de uimiți de reședința lui Boulton, cu încălzire centrală, Soho House.) După aceea, în 1774, a intrat în parteneriat cu James Watt (1736–1819), pionierul scoțian al motorului cu abur, al cărui prim partener-sustținător tocmai dăduse faliment în urma unei investiții în mine sărace. Pe 8 martie 1776, ei au făcut o demonstrație cu mașina lui Watt la Birmingham: aceasta a devenit repede indispensabilă industriei cărbunelui și, ulterior, fabricilor de bumbac. Până în momentul în care s-au retras, în 1800, transmițându-le fiilor lor afacerea, Boulton

și Watt erau considerați printre cei mai bogați oameni din țară, iar Anglia producea 15 milioane de tone de cărbune pe an, cam de cinci ori mai mult decât producția totală a Europei continentale.

Din nou, asemenea negustorilor de sclavi, industriașii se bazau, în oarecare măsură, pe aprobarea guvernamentală. Una din primele acțiuni ale lui Boulton & Watt a fost aceea de a obține patente din partea Parlamentului – spre furia concurenților lor, care se plâneau că patentele erau atât de largi, încât ar fi putut fi, la fel de bine, pentru „un cald și drăguț closet cu apă”. Dar Boulton & Watt a rămas, în mod ferm, un parteneriat privat, condus de doi oameni – pe spezele lui William Murdock, un alt inventator uimitor de înzestrat angajat de aceștia. Dacă ar fi fost partener, ar fi putut să le aducă și mai mulți bani: în anii 1780, cu patruzeci de ani mai înainte de Calea Ferată Stockton–Darlington, Murdock a alcătuit un plan pentru o locomotivă cu aburi, pe care Watt l-a respins imediat „cu slabe speranțe ca un echipaj pe roți să devină vreodată folositor”⁹.

O alternativă americană

În Anglia, poziția marginală a companiilor pe acțiuni putea fi pusă cu ușurință pe seama abuzurilor Companiei Marea Sudului. Dimpotrivă, în noua Americă independentă companiile fuseseră răspunzătoare pentru existența țării înseși.

Statele americane timpurii s-au folosit de corporații autorizate, înzestrate cu drepturi speciale de monopol, pentru a construi o parte din infrastructura vitală a noii țări – universități (asemenea celei mai vechi corporații din America, Universitatea Harvard, autorizată în 1636), bănci, biserici, canale, primării și drumuri. Prima corporație de afaceri a fost, probabil, New London Society for Trade and Commerce (Societatea pentru Afaceri și Comerț din New London), o companie de comerț din Connecticut autorizată în mai 1732. În mod simptomatic, Adunarea Generală din Connecticut i-a revocat licența corporatistă în mai puțin de un an, în

februarie 1733. Astfel de matrapazlăcuri ne ajută să înțelegem de ce corporațiile de afaceri erau tot mai rare înainte de sfârșitul secolului al XVIII-lea; într-adevăr, n-au existat corporații de afaceri de vreun fel, în Sud, până în 1781.¹⁰

După independență, lucrurile s-au accelerat puțin. Bank of North America a fost prima corporație în întregime americană, autorizată de Congresul Continental în 1781. The Society for Establishing Useful Manufactures (Societatea pentru Înființarea de Manufacturi Folositoare) din New Jersey, autorizată în 1791, a fost prima care s-a format după ratificarea Constituției americane. În 1795, Carolina de Nord a adoptat o lege care le permitea companiilor din domeniul canalelor să se înregistreze, fără să obțină o aprobare specială. Peste patru ani, statul Massachusetts le-a oferit companiilor sale de furnizare a apei aceeași opțiune. Pe la 1800, existau 335 de companii de afaceri în țară, aproape două treimi dintre ele în Noua Anglie. Companiile de transport (cuprinzând canalele, podurile și drumurile cu plată) erau cele mai obișnuite, urmate de bănci. Companiile de producție și de comerț nu reprezentau decât 4% din total.¹¹

Majoritatea acestor companii posedau monopoluri, dar guvernele erau cunoscute pentru inconstanța lor, modificând licențele după bunul lor plac. În 1792, de exemplu, Adunarea Legislativă a modificat licența Massachusetts Bank din motive pur politice. Douăzeci de ani mai târziu, un avocat a argumentat cu succes că „noțiunea unui contract între guvern și o corporație” era „prea fantezistă ca să necesite vreo supraveghere”. Oamenii de afaceri nu puteau niciodată să presupună că înregistrarea acorda drepturi durabile.¹² (Dimpotrivă, nici chiar cei mai puternici politicieni n-au putut salva o idee proastă: Compania Potomac, creată în 1785 ca să facă râul Potomac navigabil, s-a lăudat cu George Washington ca președinte și cu Thomas Jefferson ca director al ei. Și tot n-a reușit.)¹³

Dezvoltarea lentă a Wall Streetului n-a fost de ajutor. Piețele districtului financiar din New York, care au înlocuit treptat Philadelphia ca principală bursă, erau cunoscute ca fiind volatile, în parte pentru că depindeau atât de mult de capitalul britanic instabil. Ele se concentrau, de asemenea,

pe obligațiunile guvernamentale. Pe Wall Street nu s-au tranzacționat acțiuni corporatiste până în 1798, când New York Insurance Company a intrat pe piață. Magnații de început ai Americii, ca John Jacob Astor (1763–1848) și Stephen Girard (1750–1831), erau jucători la bursă, cumpărând părți mari din datoria guvernului. Dar ei își conduceau propriile afaceri ca pe niște parteneriate private – așa cum făceau și negustorii americani de sclavi, ca familia Brown, și industriașii timpurii, de felul lui Eli Whitney (1765–1825).

Eliberarea companiei

Faptul că afacerile de pe ambele maluri ale Atlanticului erau încă înrădăcinate în parteneriate nu făcea parteneriatele perfecte. Răspunderea nelimitată restrângea capacitatea firmei de a aduna capital. Moartea neașteptată a unui partener-cheie sau chiar a unui moștenitor ucidea adesea firma prin asta: problemele domnului Dombey din *Dombey și fiul* (1848), marele roman al lui Charles Dickens despre o firmă de familie, își au originea în moartea fiului acestuia. Parteneriatele cădeau pradă canaliilor de toate felurile. Dombey îi încredințează conducerea curentă a afacerii sale lui James Carker și nu descoperă cât de prost procedează acesta până când Carker nu fuge cu soția lui Dombey. Parteneriatele erau creații fragile. Oamenii de afaceri se țineau de ele pentru că nu le plăcea ca statul să se amestece în treburile lor private.

În prima jumătate a secolului al XIX-lea, statul a început să se retragă. A făcut așa pentru prima dată în America – deși, din cauza sistemului federal, era o problemă mult mai fragmentară și mai complicată decât în Anglia. Au existat trei sugestii pentru schimbare. Cea mai importantă a fost calea ferată, despre care vom discuta mai târziu. Cea de-a doua a fost juridică. Într-o hotărâre despre statutul Universității din Dartmouth, în 1819, Curtea Supremă a considerat că aceste corporații posedau drepturi private, astfel încât statele nu puteau să le modifice licențele după bunul lor plac.

Ultima sugestie a fost politică. Îngrijorate că statele lor pierdeau afaceri potențiale, adunările legislative, mai ales

în Noua Anglie, au început treptat să atenueze controlul asupra companiilor. În 1830, adunarea legislativă a statului Massachusetts a hotărât că acele companii nu trebuiau să fie angajate în lucrări publice pentru a le fi acordat privilegiul răspunderii limitate. În 1837, statul Connecticut a mers și mai departe și le-a permis firmelor din majoritatea domeniilor de activitate să devină înregistrate fără o decizie legislativă specială.

Competiția dintre state a fost, după cum se poate argumenta, primul exemplu al unui fenomen care avea să fie ulterior numit „o cursă până la capăt”, cu politicieni locali care ofereau o mai mare libertate companiilor ca să-și mențină afacerile (exact în felul în care aveau să agite, mult mai târziu, taxele stimulative în fața companiilor de automobile, ca acestea să construiască fabrici în statele lor). În același timp, merită remarcat faptul că statele au împărțit aceste privilegii cu părere de rău, adesea ignorând hotărârea Curții Supreme SUA despre statutul Universității din Dartmouth^{*} și adesea îngrădindu-și companiile cu restricții, atât financiare, cât și sociale. Compania de Cocs și Fier din Pennsylvania, autorizată în 1831, era obligată să producă cinci sute de tone de fier, în termen de trei ani, folosind doar cărbune bituminos sau antracit pe parcursul procesului.¹⁴ O licență bancară din New Jersey impunea companiei să ajute pescăriile locale. Statul New York a limitat corporațiile la un capital de 2 milioane de dolari până în 1881 și la unul de 5 milioane de dolari până în 1890. În 1848, Legea generală a industriei manufacturiere din Pennsylvania a fixat un termen de douăzeci de ani pentru corporațiile de producție. Până în 1903, aproape jumătate dintre state limitau durata licențelor corporatiste între douăzeci și cincizeci de ani. Pe parcursul secolului al XIX-lea, adunările legislative revocau licențele atunci când considerau că o anumită corporație nu își îndeplinea responsabilitățile.

Efectul *Middlemarch*

Exista, de asemenea, o dezbatere aprigă în Europa dacă trebuia sau nu tăiat nodul gordian dintre companii și lucrările

publice. Pe măsură ce amintirea lui John Law se estompa, Franța își relaxa reglementările, deși intermitent. Alături de uriașele, înregistratele *sociétés anonymes*, care trebuiau autorizate de guvern, în 1807 a fost pusă la dispoziția antreprenorilor o nouă formă de afacere – un parteneriat cu acțiuni transferabile, *société en commandite par actions*. Aceasta le acorda o răspundere limitată partenerilor ei inactivi și nu trebuia decât să fie înregistrată.¹⁵ O altă deschizătoare de drumuri a fost Suedia, care a acordat recunoașterea legală a firmelor pe acțiuni încă din 1848.

În același timp, numai un pedant al legii ar pune sub semnul întrebării mândria din *Utopia S.R.L.*: acea Anglie victoriană a dat naștere companiei moderne. Pe parcursul primei jumătăți a secolului al XIX-lea, conducătorii celei mai importante economii a lumii s-au străduit să elibereze legile comerciale ale acesteia. Parlamentul a făcut moneda convertibilă în aur (1819), a relaxat restrictivele Legi ale asocierii sindicale (1824), deschizând competiției piețele Companiei Indiilor Orientale (1834), și, în cele din urmă, a abrogat protecționistele Legi ale porumbului (1846)¹⁶.

Ei au început, de asemenea, să abordeze chestiunea legislației companiilor. În 1825, Parlamentul a abrogat, în cele din urmă, supărătoarea Bubble Act (Legea împotriva speculației). Reformatorii au cerut recunoașterea statutară a companiilor neînregistrate, dar judecătorii conservatori erau sceptici. Lordul Eldon, de exemplu, susținea că era o ofensă la adresa jurisprudenței să încerci să funcționezi ca o corporație fără o lege privată din partea Parlamentului sau fără o licență regală.¹⁶ În pofida încercărilor de a grăbi procedura obținerii de licențe, aceasta putea fi totuși scumpă – o estimare fixează costul la 402 lire sterline – și plină de riscuri politice.¹⁷

Schimbarea crucială a fost reprezentată de căile ferate și de necesitățile lor pentru mari aglomerări de capital. În 1830, „Racheta” lui George Stephenson a început să scoată aburi de-a lungul liniei Liverpool–Manchester, cea dintâi cale ferată regulată de pasageri din lume. Până în 1840, fuseseră construiți 3.200 de kilometri de cale ferată, scheletul unei rețele naționale – toți de către companii autorizate pe

acțiuni. Erau necesare legi ale Parlamentului pentru fiecare linie: au existat cinci în fiecare an din 1827 până în 1836, când numărul acestora s-a ridicat brusc la douăzeci și nouă. În același an, Parlamentul, încercând să pună capăt „maniei căii ferate“, aflate în creștere, a limitat împrumuturile la o treime din capitalul căilor ferate autorizate și a interzis, de asemenea, orice împrumut până când nu era plătit jumătate din capitalul lor de acțiuni. Prin Legea căii ferate din 1844, statul își rezerva dreptul de a răscumpăra orice linie care operase vreme de douăzeci și unu de ani – un drept care a devenit surprinzător de util în timpul maniei naționalizării, un secol mai târziu. Aceasta n-a pus capăt, totuși, iureșului: au existat 120 de Legi ale căii ferate în 1845, 272 în 1846 și 170 în 1847 (implicând un capital în valoare de aproximativ 40 de milioane de lire sterline).¹⁸

Deși aceste companii erau tranzacționate în mod public, majoritatea banilor reali pentru căile ferate proveneau din partea guvernului și a oamenilor de afaceri locali (care aveau cel mai mult de câștigat din legarea orașului lor la rețea). „Îndrăznim să afirmăm“, stabilea o circulară din 1835, adresată bancherilor din Londra, „că, având în vedere toate căile ferate de la nord de Manchester, nici măcar a douăzecea parte din capital n-a fost furnizată de membrii bursei“¹⁹. Însă importanța acțiunilor tranzacționabile pe piața liberă a crescut, îndeosebi odată ce căile ferate au început să emită acțiuni privilegiate, care ofereau un procent garantat al dividendului (făcând valoarea lor mai ușor de exprimat pentru investitori), dar care erau în continuare considerate a fi acțiuni comune^{xii} de către guvern: prin 1849, ele reprezentau două treimi din capitalul de acțiuni al căilor ferate.²⁰

Majoritatea acestor acțiuni erau tranzacționate la bursele locale, cum ar fi cea din Lancaster – inaccesibile celor din Lombard Street^{xiii}, care erau încă mai interesate de datoria publică decât de acțiunile firmelor private. Mania căii ferate a fost atârâtă de un număr crescând de ziare ale căii ferate, cum ar fi *Railway Express*, *Railway Globe* și *Railway Standard*. În primul său număr din 1843, *The Economist* și-a dedicat mai puțin de o zecime din rubrica consacrată

„piețelor comerciale“ pieței valutare și prețurilor acțiunilor. El condamnă cu tărie speculația căii ferate, prevăzând o „nenorocire internă generală“. Dar, în 1845, și-a lansat propria secțiune de nouă pagini, extrem de profitabilă, *The Railway Monitor*, recunoscând că nici un ziar financiar nu putea exista în lipsa unei asemenea secțiuni.²¹

Calea ferată n-a fost singura forță pentru schimbare. Prin 1850, Anglia poseda 3.200 de kilometri de linii de telegraf. În 1845, *Great Britain* a lui Isambard Kingdom Brunel a devenit prima navă cu elice care a traversat Oceanul Atlantic. Pe măsură ce economia britanică se deschidea, proprietarii-manageri simțeau că au tot mai puțină autoritate. „Dar concurența și iarăși concurența, noi invenții și mereu noi invenții, schimbări și iar schimbări – omenirea mi-a luat-o înainte“, meditează unchiul Solomon în fața lui Walter Gay, în *Dombey și fiul* (unde ticălosul Carker este ucis, din întâmplare, de un tren)*. Romanul *Middlemarch* – a cărui acțiune se desfășoară într-un oraș cu piață, care avea să fie în curând legat la calea ferată – a fost scris de George Eliot în anii 1870, dar reflectă perfect sentimentul de panică și de oportunitate pe care îl genera tehnologia modernă în acea perioadă.

Marea dezbateră victoriană

În anii 1840, politicienii au făcut, în cele din urmă, progrese reale în privința legilor confuze asupra companiilor. La începutul deceniului, neclaritatea juridică a contribuit la producerea unei recrudescențe de stratageme frauduloase, implicând nu doar căile ferate, ci și companiile de asigurări pe care Charles Dickens le-a pus la stâlpul infamiei în *Martin Chuzzlewit* (1843). În 1844, William Gladstone, ministrul comerțului (și promotor al restrictivei Legi a căii ferate din același an), a făcut să treacă Legea companiilor pe acțiuni.

* Vezi Charles Dickens, *Afacerile firmei „Dombey și fiul“*, traducere de Alice Voinescu și Alexandru Nasta, Editura de Stat pentru Literatură și Artă, București, 1957, p. 56 (n. ed.).

Legea din 1844 le permitea companiilor să nu fie obligate să obțină o autorizație specială și să fie înregistrate printr-un simplu act de legalizare.²² Dar aceasta nu cuprindea elementul crucial al răspunderii limitate.

Răspunderea limitată reprezenta încă o anatemă pentru mulți liberali. Vă amintiți că Adam Smith fusese de neînduplecat în privința faptului că firma condusă de proprietar era o unitate economică mai pură: unicul mod prin care firma pe acțiuni putea concura era prin intermediul „înzeștrării” cu răspundere limitată. Unii dintre industriași care ajutaseră la eliminarea Legilor porumbului erau suspicioși.²³ Era sigur că antreprenorii puteau strânge sumele necesare împrumutând bani din economiile familiei și recuperându-i din câștigurile firmei? Oare nu cumva răspunderea limitată impunea doar riscul de a face afaceri pe seama furnizorilor, clienților și creditorilor (un neajuns pe care economiștii moderni l-au reiterat)? Și n-avea să atragă cea mai abjectă categorie de oameni în afaceri? Majoritatea producătorilor înregistrați, dintre care cei mai mulți se aflau departe de Londra, erau împotriva noii măsuri.²⁴ La fel, potrivit lui Walter Bagehot^{xiv}, erau și cei bogați, care considerau că săracii aveau să culeagă cele mai mari recompense.

Existau voci și de cealaltă parte. A le refuza oamenilor de afaceri un instrument comercial de felul răspunderii limitate era neliberal în sine, argumentau unii reformatori. „Dacă oamenii doresc să încheie contracte în termeni care să faciliteze părții să-și plaseze capitalul din pierdere sub o anumită valoare, nu există nimic în justiția naturală care să împiedice asta”, afirma Robert Lowe în fața Comisiei Regale asupra Legii Comerciale.²⁵ John Stuart Mill și Richard Cobden susțineau că răspunderea limitată avea să-i ajute pe cei săraci să-și întemeieze afaceri. Mill a continuat să se întrebe dacă managerii profesioniști puteau să egaleze vreodată zelul managerilor-proprietari, dar a decis că, pentru afacerile mari, unica alternativă la sistemul pe acțiuni era controlul guvernului. Socialiștii creștini s-au raliat, de asemenea, la firmele cu răspundere limitată, considerându-le o cale de îmbogățire a celor săraci și de reducere a conflictului de clasă.

Guvernul era, de asemenea, îngrijorat de problema mai puțin abstractă de a pierde afaceri în favoarea țărilor străine. La începutul anilor 1850, în jur de douăzeci de firme englezești au fost înființate în Franța drept *commandites par actions*, chiar dacă le costa 4.000 de lire sterline ca să facă asta. „Atât de mare este cererea pentru răspunderea limitată“, afirma Edward Pleydell-Bouverie, viceministrul comerțului, în 1855, „încât sunt frecvent constituite companii la Paris și în Statele Unite“²⁶. Folosind aceste argumente, Pleydell-Bouverie a făcut să treacă, în același an, o Lege a răspunderii limitate, care acorda privilegiul răspunderii limitate companiilor înregistrate, așa cum erau ele definite prin legea din 1844, supusă diferitelor impuneri mărunte în materie de capital. Nu este cu totul limpede cum s-a strecurat legea prin Parlament; o teorie este aceea că guvernul Palmerston a vrut să pretindă că făcuse altceva decât să aloce și mai mulți bani pentru Războiul Crimeii.

Pleydell-Bouverie a fost ulterior înlocuit de Robert Lowe, care a conceput importanta Lege a companiilor pe acțiuni din 1856* (care elimina restricțiile din Legea răspunderii limitate). Dacă merită cineva titlul de „părinte al companiei moderne“, Lowe este acela. Lowe era o figură complicată: un intelectual serios care și-a făcut cariera în talmeș-balmeșul politicii și un liberal fervent care s-a întors împotriva acordării votului păturilor inferioare în timpul unei vizite în Australia.²⁷ El a condamnat o dată, în mod caustic, un sprijinitor al sufragiului universal ca fiind genul de persoană „a cărei opinie despre o companie pe acțiuni este una în care fiecare este director“²⁸. E celebru pentru că a promovat reforma educațională pe temeiul că, dacă Anglia trebuie să aibă democrație, „trebuie să ne educăm profesorii“. Reprezintă o măsură a prestaței lui faptul că, ulterior, Gladstone l-a făcut ministru de finanțe, chiar dacă Lowe își ruinase îndrăgita Lege a Reformei din 1867.

Cu toate acestea, Lowe nu avea nici o îndoială în legătură cu meritele piețelor libere sau cu eliberarea companiilor de sub controlul statului. „Până în 1825, legea interzicea

* În limba engleză Joint Stock Companies Act (n. ed.).

înființarea companiilor pe acțiuni“, a declarat el. „De atunci încoace, a fost un privilegiu. Sperăm să-l facem un drept.“ Până atunci, raliase o mare parte din presa liberală cauzei sale. Într-un articol intitulat „Why Companies Are Now Necessary“ („De ce sunt necesare acum companiile“), din 19 iulie 1856, *The Economist* recunoștea că „este foarte probabil ca respectivele companii să fie duse la extrem [...] dar statul nu trebuie să intervină mai mult pentru a stopa pierderea de capital decât pentru a stopa folosirea judicioasă a acestuia“. Ceea ce ziarul numea „principiul Libertății“ era de cea mai mare însemnătate.

Legea din 1856 a lui Lowe a permis activităților comerciale să obțină răspundere limitată cu „o libertate aproape excesivă“²⁹. Băncile și asiguratorii erau excluși, dar nu exista un minimum pentru capitalul social. Tot ce trebuia era ca șapte oameni să semneze o Convenție de Asociere pentru ca acea companie să-și înregistreze sediul și să-și publice statutul, autonumindu-se „S.R.L.“. Această lege, ușor modificată, a fost înglobată în cuprinzătoarea Lege a Companiilor din 1862, pe care Gilbert și Sullivan o celebrau în *Utopia S.R.L.*

Acest nou regim se afla încă la mare distanță de capitalismul acționarului modern. Legea britanică prevedea o extrem de redusă protecție pentru acționari (care, de exemplu, până în 1900, nu trebuiau să primească rapoarte de audit).³⁰ Până la cazul *Salomon contra Salomon & Co. Ltd.*, din 1897, când Camera Lorzilor a decis în favoarea unui dezgustător negustor de pielărie care își transferase activele într-o companie cu răspundere limitată, nu s-au stabilit ferm prin lege identitatea juridică separată a companiei și „vălul corporatist“ de protecție pe care aceasta o oferea directorilor săi. Numeroase companii foloseau acțiuni plătite parțial – acționarii, de pildă, plăteau doar 10 șilingi pentru fiecare acțiune de o liră sterlină; acest lucru însemna că, dacă firma intra în dificultăți, ar fi fost ceruți ceilalți 10 șilingi. Până în anii 1930, unele fabrici de bumbac listate la Bursa din Londra aveau prețuri negative ale acțiunilor, reflectând această răspundere neplătită.³¹ Cu toate acestea, companiile au început acum să apară – și să dea faliment – cu miile. Între legile

din 1856 și 1862, au fost înregistrate aproape douăzeci și cinci de mii de companii cu răspundere limitată. În cei trei ani care au urmat legii din 1862, noile emisiuni de acțiuni s-au ridicat, în medie, la 120 de milioane de lire sterline pe an. Mai bine de 30% din companiile publice înființate între 1856 și 1883 și-au îndatorat criticii, ajungând la faliment, multe dintre ele în primii cinci ani ai existenței lor.

Cel mai spectaculos a fost cel al băncii Overend, Gurney & Company, cândva o respectată casă de credit care a intrat în dificultăți la sfârșitul anilor 1850. Partenerii au încercat să-și rezolve problemele financiare menținând firma pe linia de plutire drept companie cu răspundere limitată, dar n-au putut evita falimentul^{xv}. Prăbușirea companiei, în Vinerea Neagră din mai 1866, a condus la un asalt asupra băncilor și la prăbușirea unei serii de alte companii. Banca Angliei a trebuit să ridice rata dobânzii de bază, vreme de trei luni, la un procent păgubitor de 10%, ca să facă față masacrului financiar – iar unii critici au încercat să redeschidă discuția despre companie. „Cu ademenitorul, dar înșelătorul său fa-nion, «răspunderea limitată», a fost o capcană și o amăgire“, afirma un vechi opozant, „ca lumânarea pentru molie sau praful de pușcă în mâinile copiilor“³².

Cu toate acestea, copiii Europei erau disperați să pună mâna pe noul praf de pușcă. În mai 1863, Franța, zeloasă ca antreprenorii săi să concureze pe picior de egalitate, a adoptat o lege care le permitea oamenilor de afaceri să înființeze companii pe acțiuni cu deplină răspundere limitată, cu condiția ca valoarea capitalului strâns să nu depășească 20 de milioane de franci. Patru ani mai târziu, limita a fost eliminată și a fost acordată permisiunea generală de a forma *sociétés anonymes*. În 1870, Germania a ușurat, de asemenea, calea fondării de companii pe acțiuni. Rezultatul a fost un avânt în crearea de companii: 203 au fost înființate în 1871, 478 în 1872 și 162 în 1873.³³

Un nou mod de organizare

Două chestiuni reies, în mod clar, din toată această activitate. În primul rând, oricât de mult ar putea oamenii de afaceri moderni să presupună contrariul, compania a fost o creație politică. Compania a fost produsul unei bătălii politice, nu doar rezultatul automat al inovării tehnologice.³⁴ Iar dezbaterea declanșată în Anglia de la jumătatea secolului al XIX-lea a umbrit, de atunci, instituția: este compania o asociere privată, supusă legilor statului, dar fără nici o obligație suplimentară decât aceea de a face bani, sau o asociere publică, despre care se presupune că acționează în interesul public?

Oamenii de afaceri pot vedea societatea pe acțiuni ca pe o formă convenabilă; din punctul de vedere al multor politicieni, ea a existat pentru că i se dăduse o autorizație ca să facă asta și i se acordase privilegiul răspunderii limitate. În lumea anglo-saxonă, statul putea decide că voia relativ puțin în schimb: „aceste mici republici“, cum le numea Robert Lowe, trebuiau lăsate în pace. Dar alte guverne aveau să ceară mai mult.

În al doilea rând, micile republici aveau, în mod vădit, un impact politic și social în societățile care le-au zămislit. După cum scrie Peter Drucker, „această nouă «corporație», această nouă Société Anonyme, această nouă Aktiengesellschaft nu poate fi explicată ca reformă, așa cum se prezentau pe sine noua armată, noua universitate, noul spital. A fost, în mod limpede, o inovație. [...] A fost prima instituție autonomă în sute de ani, prima care să creeze un centru de putere aflat în interiorul societății, dar independent de guvernul central al statului național“³⁵. Nevoia economiei industriale de a institui economii de scară și de gamă avea să conducă marea companie în prim-planul capitalismului și societății – dar avea să facă asta în special în Statele Unite.

4. Ascensiunea marii afaceri în America

1862–1913

În anii 1880, Richard Sears era șef de gară pentru calea ferată din Minneapolis și St. Louis, într-un orașel din Minnesota. În afară de ceea ce avea de făcut, a început să le vândă lemne și cărbune fermierilor din partea locului. Atunci când un bijutier local a refuzat să cumpere un lot de ceasuri trimise de o companie din Chicago, tânărul întreprinzător Sears a intervenit, le-a cumpărat și le-a vândut altor șefi de gară dintr-o parte sau alta a liniei. În 1887, a mutat R.W. Sears Watch Company, în vârstă de un an, la Chicago, s-a asociat cu un ceasornicar din Indiana, Alvah Roebuck, și a intrat în comerțul de mărfuri expediate prin poștă, specializându-se în ceasuri și bijuterii. Asemenea rivalului său din Chicago, Montgomery Ward, catalogul Sears, Roebuck & Company oferea Americii rurale un mod de a ocoli prețurile ridicate ale comercianților locali cu amănuntul. Prin 1895, catalogul Sears cuprindea 532 de pagini, oferind orice, de la arme la sobe.

Sears era un geniu în materie de copyright, dar compania n-ar fi ajuns niciodată atât de mare în lipsa talentelor organizatorice ale lui Julius Rosenwald, care i-a devenit partener în 1901 (Roebuck își vânduse partea în 1894, pentru 25.000 de dolari). Un om din noua tagmă a managerilor profesioniști, Rosenwald a întărit administrația firmei, cenzurând unele dintre prezentările de vânzări mai puțin demne de crezare ale fondatorului și instituind un „laborator” pentru testarea produselor, pentru a verifica dacă ele funcționau.

În 1906, cei doi au făcut compania publică, în scopul de a strânge mai mulți bani. În același an, compania a deschis, la Chicago, o uzină de comenzi de mărfuri prin poștă, în valoare de 5 milioane de dolari, cea mai mare clădire destinată afacerilor din lume. Pentru a trata problema tot mai mare a satisfacerii comenzilor, Rosenwald a dezvoltat un sistem mecanic de programare, un fel de linie de asamblare pentru comenzile clienților. „Kilometri de șine de cale ferată străbat în lung și-n lat această clădire, pentru a primi, a muta și a expedia marfa“, afirma cu mândrie catalogul Sears. „Lifturi, benzi mecanice, lanțuri nesfârșite, trotuare rulante, tobogane gravitaționale, aparatură și transportoare, tuburi pneumatice și orice dispozitiv mecanic cunoscut pentru reducerea muncii fizice, pentru realizarea de economii și promptitudine trebuie utilizate aici, în marile noastre Uzine.“¹ Unul dintre primii oameni care au vizitat minunea industrială a fost, pare-se, Henry Ford. În 1916, Rosenwald a adăugat o altă inovație – un fond de pensie pentru angajați, în care contribuțiile firmei erau legate de profiturile acesteia, iar o mare parte din fond a fost investit în acțiunile Sears.

Dezvoltarea remarcabilă a afacerii lui Richard Sears de la o pasiune la o corporație modernă recunoscută, împlinită cu acționari, unități de operare distincte, o rețea națională de furnizori și manageri salariați profesioniști (ca să nu mai vorbim de procedurile de management, care aveau să fie „testate“ de alte industrii), oferă o oarecare idee despre revoluția care a avut loc în America, la sfârșitul secolului al XIX-lea. Nu era doar o chestiune de utilizare a căilor ferate. O firmă structurată ca Sears & Roebuck în 1916, cu mii de angajați, pensionari și acționari, nu exista în 1840 – nici măcar în imaginația nebunească a cine știe cărui vizionar futurist.

În acele timpuri, cea mai mare parte a activității economice era dirijată prin intermediul afacerilor cu o singură unitate, conduse și deținute de comercianți independenți, care ar fi fost mai familiarizați cu metodele de afaceri ale Neguțătorului din Prato decât cu acelea ale lui Henry Ford. Când a murit John Jacob Astor, în 1848, era cel mai bogat om din țară, lăsând o avere evaluată la aproape 20 de milioane de dolari. Dar chiar la apogeul carierei sale în afaceri,

când conducea Compania Americană de Blănuri, el n-a folosit niciodată mai mult de o mână de oameni, dintre care cel mai important era fiul lui. „Sediul” său consta în câțiva funcționari care lucrau într-o încăpere de mărimea unui apartament de hotel.

În 1840, oamenii de afaceri se așteptau ca munca de armonizare a propriilor lor activități cu acelea ale altor oameni de afaceri de pe cuprinsul unui teritoriu atât de vast ca acela al Statelor Unite să se facă prin piață. Nimeni nu s-ar fi gândit ca o singură organizație uriașă să poată armoniza, de pildă, cererea de lenjerie de corp pentru femei din Oregon cu producția de bumbac din Noua Anglie.² Bineînțeles, majoritatea oamenilor, pe parcursul acestei perioade, au continuat să lucreze în mici afaceri private (cum ar fi fermele). Și au existat, de asemenea, unele industrii, cum ar fi îngrijirea sănătății, care au rămas neobișnuit de rezistente la economiile de scară. Dar, până la Primul Război Mondial, corporația gigantică devenise principala instituție de afaceri din America: etalonul de aur după care erau măsurate toate celelalte întreprinderi. Asta ajutase, de asemenea, la propulsarea Americii în vârful ligii economice. În 1851, la Marea Expoziție a Reginei Victoria, America nu a reușit să-și umple spațiul alocat, iar tânărul monarh n-a fost impresionat de „invențiile lor foarte curioase”³. În 1913, America producea 36% din producția industrială a lumii, în comparație cu cele 16% ale Germaniei și cele 14% ale Angliei.⁴

Giganții care au fost creați în această perioadă au contribuit la fondarea Americii moderne. Slujbele lor au ademenit oameni din toată lumea în marile orașe ale Americii; abuzurile lor au grăbit dezvoltarea sindicatelor și a legilor anti-trust; indiferența lor față de mediu a făcut ca lumina soarelui să pătrundă cu greu prin aerul plin de fum din Pittsburgh și Chicago; și capacitatea lor de a produce bunăstare a ridicat întrebări despre inechitate și meritocrație. Baronii-tâlhari stârneau deopotrivă teamă respectuoasă și dezgust pentru „consumul ostentativ” (un termen pe care economistul Thorstein Veblen^{xvi} l-a inventat pentru prima dată ca să descrie obiceiurile lor în materie de cheltuieli), sub forma palatelor, petrecerilor și colecțiilor de artă. Până și cumpătatul Andrew

Carnegie, printre ale cărui scrieri se numără *The Advantage of Poverty* (*Avantajul sărăciei*), poseda un castel scoțian, Skibo, cu un personal de optzeci și doi de oameni, și un palat, în New York, cu șaizeci și patru de camere.⁵

Căile ferate au apărut primele

De ce au luat avânt aceste organizații extraordinare atunci când au făcut-o? Alfred Chandler oferise răspunsul clasic: „Întreprinderea modernă de afaceri“ a devenit viabilă „doar atunci când mâna vizibilă a managementului s-a dovedit a fi mai eficientă decât mâna invizibilă a forțelor pieței“. Pentru ca să se întâmple asta, era necesar un nou sistem de transport și comunicații.

Căile ferate nu erau doar mari promotori pentru activitatea economică modernă; ele erau și primele afaceri moderne.⁶ A fost nevoie de mari mase de capital – o mare parte din acesta din Anglia – ca să se construiască 50.000 de kilometri de cale ferată, cum avea America în 1860 (ca să nu mai vorbim despre cei 386.000 de kilometri pe care-i avea până în 1910).⁷ De asemenea, căile ferate n-au avut de ales și au fost primele firme care au angajat mari armate de manageri cu normă întreagă. Pentru a fi deplasate uriașe cantități de marfă pe tot cuprinsul țării, fără ca trenurile să se ciocnească între ele, era nevoie de un grup administrativ impunător. Împrumutând inițial exemplul britanic (unde căile ferate erau, de obicei, conduse de ofițeri de armată în retragere), căile ferate mai mari au început să-și alcătuiască o ierarhie minuțioasă, utilizând între cincizeci și șaizeci de manageri, începând din 1850, și alte câteva sute după aceea.

Acești manageri erau figuri noi într-o societate agrară: oameni care nu dețineau organizațiile pentru care lucrau, dar care își dedicau, neîndoielnic, întreaga lor carieră acestora. Ei aveau un înalt sentiment al chemării lor (unii chiar îi priveau de sus pe bieții amatori care fondaseră companiile). Și au deschis drumul multora din instrumentele corporației moderne. Directori executivi de cale ferată precum Daniel

McCallum (în anii 1850) și Albert Fink (în anii 1860) au inventat sistemele de raportare și informare necesare pentru a controla mișcarea trenurilor și traficul, pentru a justifica fondurile pe care le mânuiau și pentru a determina profitul sau pierderea diferitelor unități operative.

Între timp, nevoia vorace de capital a căilor ferate a jucat un rol esențial în crearea Bursei moderne din New York. În anii 1830, o zi bună la bursă putea însemna câteva sute de acțiuni care-și schimbau proprietarul (pe 6 martie 1830, cea mai proastă zi din istoria acesteia, n-au fost tranzacționate decât treizeci și una de acțiuni). Prin anii 1850, odată cu avântul căilor ferate, acea cifră s-a ridicat la câteva sute de mii.⁸ În 1886, s-au tranzacționat la un moment dat un milion de acțiuni într-o singură zi.

De la sfârșitul Războiului Civil și până în anii 1890, Wall Street a existat aproape exclusiv ca să finanțeze căi ferate, lucru pe care investitorii l-au regretat adesea. Escroci ca Daniel Drew^{xvii} și-au făcut un nume manipulând acțiunile căilor ferate de tipul Erie. (Un cântec zicea: „*Când Unchiul Dan’l spune Sus / Erie merge în sus / Când Unchiul Dan’l spune Jos / Erie merge în jos / Când Unchiul Dan’l spune «Încoace și încolo» / Erie se leagănă în ambele sensuri*”⁹.)*

Atunci când un alt speculant, Jay Cooke, n-a reușit să vândă obligații ale Northern Pacific Railroad, banca acestuia s-a prăbușit, în „Joia Neagră”, pe 18 septembrie 1873, antrenând zeci de alte falimente și ducând la închiderea Bursei timp de zece zile. În ultimii 25 de ani ai secolului al XIX-lea, mai bine de șapte sute de companii de căi ferate, care controlau împreună peste jumătate din calea ferată a țării, au dat faliment.¹⁰

Cu toate acestea, ca și în Anglia, căile ferate au fost acelea care au creat cultura investitorului. *The Commercial and Financial Chronicle*, fondată în 1865, și, ulterior, *The Wall Street Journal*, întemeiat în 1889, au analizat acțiunile căilor ferate în profunzime. Henry Varnum Poor (bunicul lui Alfred

* Sensul satiric al acestui cântec este că evoluția prețului acțiunilor companiei Erie era controlată de Daniel Drew, nu de piața liberă. Astfel, când Daniel Drew „decreta” ca prețul să crească, acesta chiar creștea, iar când spunea să scadă, el chiar scădea (n. ed.).

Chandler) a editat *American Railroad Journal* și, ulterior, *Poor's Manual of Railroad Securities*, înainte de a-și da numele agenției de rating Standard & Poor's^{xviii}.

Căile ferate reprezentau 60% din acțiunile emise public în America anului 1898, iar proporția era încă de peste 40% în 1914. Dar majoritatea banilor pe care îi strâneau căile ferate erau datorii, în parte pentru că fondatorii voiau să păstreze controlul și în parte pentru că obligațiunile erau mai ușor de emis în străinătate decât acțiunile. În 1913, existau obligațiuni emise de companii de cale ferată în valoare de 11,2 miliarde de dolari, față de 7,2 miliarde în acțiuni comune, iar acest lucru nu ia în considerare nici enormele datorii bancare ale căilor ferate și nici faptul că jumătate din acțiunile comune reprezentau holdinguri încrucișate corporatiste.¹¹ Acțiunile preferențiale [a se vedea nota xii] erau, de asemenea, extrem de populare – îndeosebi după ce au fost folosite pentru a lansa Pennsylvania Railroad, în 1871.

O asemenea bază îngustă a acțiunilor făcea din faliment o amenințare obișnuită, îndemnând la consolidare. Multe din liniile de cale ferată de început nu se conectau încă unele cu altele. Tirani precum Cornelius Vanderbilt și, ulterior, J.P. Morgan au pus în ordine acest sistem fragmentat. Chiar și fără imboldul lor, mulți magnati ai căii ferate au hotărât că înțelegerea secretă era singura cale pentru a asigura un curs regulat al traficului și pentru a evita ruinătoarele războaie ale prețurilor.

Această consolidare a însemnat ca, prin anii 1890, căile ferate să fie mai mari decât companiile de utilități care aduceau lumină, căldură și apă în Chicago și New York, și de departe mai mari decât armatele care apărau Statele Unite. În 1891, armata, marina și pușcașii marini foloseau un total de 39.492 de oameni. Pennsylvania Railroad utiliza mai bine de 110.000. Datoria națională brută totală a țării era de 997 de milioane de dolari – doar cu 155 de milioane de dolari mai mare decât capitalizarea Pennsylvania Railroad, de 842 de milioane de dolari.¹²

Această concentrare de putere a produs o reacție negativă. Dar giganții respectivi au contribuit, de asemenea, la construirea infrastructurii unei economii moderne. Căile

ferate au oferit drept de acces pentru liniile de telegraf și telefon. Au revoluționat Poșta. Au sfârșit prin a deține majoritatea liniilor de vapoare cu aburi ale țării. Mai presus de orice, căile ferate au integrat o țară întinsă, făcând posibil transportul de mari cantități de bunuri pretutindeni în țară, și rapid, și previzibil. Prin anii 1870, cele trei săptămâni necesare pentru transportarea bunurilor de la Philadelphia la Chicago fuseseră reduse la două zile. Și, în cazul anumitor produse, cum ar fi cerealele, nu era vorba doar de crearea unor piețe naționale, ci (datorită unor îmbunătățiri similare în transportul naval) de crearea unor piețe globale. Prin 1914, cele două Americi exportau peste 16 milioane de tone de grâu în Europa, de cincisprezece ori cantitatea din anul 1850.

Comercianții cu amănuntul înaintea producătorilor

Cele dintâi companii americane care au fost avantajate de infrastructura căii ferate au fost cele de distribuție și de vânzare cu amănuntul.¹³ În 1840, majoritatea bunurilor erau distribuite pe tot cuprinsul țării printr-un sistem de aranjamente nu tocmai cinstite. După o generație, distribuția era dominată de companii gigantice. În anii 1850 și 1860 au apărut uriași angroșiști care cumpărau direct de la producători și le vindeau comercianților cu amănuntul. După aceea, în anii 1870 și 1880 s-a născut marea distribuție modernă – a lanțurilor de magazine, de magazine universale și de companii de expediere a mărfurilor prin poștă.

Noii comercianți cu amănuntul, reprezentați de Julius Rosenwald, stăpâneau artifiiciul reducerii costurilor, în timp ce îmbunătățeau oferta. Își rulau stocul de marfă cu o viteză mult mai mare decât rivalii lor mai mici (întotdeauna secretul succesului în vânzarea cu amănuntul). Au înființat uriașe departamente de achiziții și au introdus rapid o nouă tehnologie (stă mărturie uzina de comenzi de mărfuri prin poștă Sears). Primele magazine universale au rămas nume de referință în respectivele orașe în secolul următor sau mai departe: Macy's, Lord & Taylor și B. Altman, la New York;

Marshall Field and Carson, Pirie, Scott, la Chicago; Emporium, la San Francisco. Curând li s-au alăturat comercianți cu amănuntul care își creau mărci naționale. Frank Woolworth a deschis șapte mici magazine universale în sud-estul Pennsylvaniei, la începutul anilor 1880. Până în 1909, el posedea mai mult de trei sute de magazine în Statele Unite și deschidea filiale în Anglia.

Industria manufacturieră ținea mai greu pasul. Războiul Civil le-a oferit fabricilor Americii prima mare creștere: numărul de companii prelucrătoare a sporit cu 80% în anii 1860. După aceea, principalul imbold pentru schimbare a fost noua tehnologie – îndeosebi electricitatea și, ulterior, motorul cu combustie internă. Dar noua tehnologie nu era mult mai utilă în lipsa schimbării organizaționale. De exemplu, pionierii folosirii electricității în fabrici au înlocuit, pur și simplu, aburul cu electricitatea fără a reorganiza procesele de producție; numai atunci când fabricile au început să folosească electricitatea pentru a alimenta mașinile individuale a crescut productivitatea – ceva ce nu s-a produs, în multe cazuri, până la mijlocul anilor 1920.¹⁴

Unul dintre primii industriași care au reorganizat producția a fost Andrew Carnegie (1835–1919). Carnegie, un imigrant scoțian care a ajuns să întrupeze idealul omului care s-a ridicat singur, a învățat management lucrând pentru Pennsylvania Railroad, iar prima lui companie, Keystone Bridge Works, vindea șine și poduri căilor ferate. În fabricile sale, Carnegie a introdus sistemul „liniei de producție”, aranjându-și mașinile și muncitorii într-o succesiune care permitea ca operațiunile de prelucrare să fie descompuse în părțile lor componente. De câte ori era posibil, încerca să standardizeze lucrurile și a exploatat nemilos avantajele economiei de scară. Cu cât putea produce mai mult oțel, cu atât mai coborâte îi erau costurile; cu cât îi erau mai coborâte costurile, cu atât mai mult putea vinde. „Să produci zece tone de oțel ar costa de câteva ori mai mult decât să produci o sută de tone”, afirma el. „Cu cât este mai mare scara operației, cu atât mai ieftin este produsul.”¹⁵ Prin 1900, o duzină de oameni puteau lamina, pe planșeul unui laminor, trei mii de tone de oțel pe zi, tot atâta cât lamina un laminor din

Pittsburgh, în 1850, într-un an. Angajații lui Carnegie erau organizați în niveluri suprapuse de manageri, de la maiștri care să-i conducă echipele de muncitori la manageri de la minor și furnal, la manageri financiari, vânzători, specialiști în marketing și două duzini de parteneri care dețineau acțiuni ale firmei lui.

Sistemul linei de producție a fost perfecționat de Henry Ford (1863–1947). Inginerii lui Ford au împrumutat îndeosebi din ideile „cronometru” ale primului mare mentor al managementului, Frederick Taylor, ale cărui *Principles of Scientific Management* (*Principii ale managementului științific*) au fost publicate în 1911. Ei au proiectat utilaje îmbunătățite, cum ar fi transportoare, benzi rulante și tobogane gravitaționale, pentru a asigura fluxul regulat de materiale. Lovitura lor de geniu a fost aceea de a introduce benzile rulante pentru a transporta piese pe lângă muncitori, pe linia de asamblare. Asta a redus timpul necesar pentru a construi un Model T* de la douăsprezece ore la două ore și jumătate. În primăvara anului 1914, uzina Highland Park a lui Ford redusese timpul la o oră și jumătate și scotea o mie de automobile pe zi.¹⁶ Lumea frenetică, parodiată în filmul *Țîmpuri noi* al lui Charlie Chaplin, apăruse.

Toți sub același acoperiș

Succesul lui Ford nu era legat doar de construcția mai rapidă de automobile, ci și de aducerea atât a producției de masă, cât și a distribuției de masă sub acoperișul unei singure organizații. O firmă industrială „integrată” putea descoperi economii de scară în orice, de la achiziții la publicitate – și astfel să pompeze un stoc nesfârșit de țigări, chibrituri,

* Modelul Ford T a fost produs din anul 1908 până în 1927, fiind privit ca primul model de autoturism accesibil populației largi. Spre deosebire de alte mărci auto din acele vremuri, fabricate manual bucată cu bucată, cu multe ore de muncă, achiziționate doar de către cei avuți, Modelul T era o mașină de producție largă, și astfel accesibil ca preț multor consumatori (n. ed.).

cereale pentru micul dejun, peliculă, aparate de fotografiat, lapte conservat și supă pretutindeni în țară. Cheia era să deții cât se putea de mult din proces. Ford posedea până și pământul pe care pășteau oile care produceau lâna ce intra în husele scaunelor automobilelor lui.

Companiile integrate, care nu existau, efectiv, în anii 1860, dominau industriile vitale ale Americii, la sfârșitul secolului.¹⁷ În mod tipic, asemenea firmei Ford, ele îmbinau inovația tehnologică cu procentajul de vânzări din piață. În 1881, James Buchanan Duke, care avea o afacere cu tutun în Durham, Carolina de Nord, a hotărât să intre în afacerile cu țigări – privite, la acel moment, drept un fel de fundătură. Numai că Duke a descoperit o armă secretă – mașina de făcut țigări Bonsack, care putea fabrica 125.000 de țigări pe zi, într-o vreme în care cel mai rapid lucrător nu putea produce mai mult de 3.000. Mașinile lui Duke au ajuns în curând să producă mult mai multe țigări decât putea absorbi piața pe atunci nedezvoltată, așa că a creat o uriașă organizație de marketing ca să stimuleze cererea. Duke însuși a inventat un pachet în care țigările să nu se fărâmițeze, ca să facă viața fumătorului (sau ce rămânea din ea) mai ușoară. Și-a construit propriile servicii de achiziții, conservare și depozitare, ca să asigure o aprovizionare regulată cu materii prime. În 1890, el a fuzionat cu patru concurenți pentru a forma gigantica American Tobacco Company.

Povestea lui Duke s-a repetat în alte câteva industrii. George Eastman n-a inventat numai un aparat de fotografiat ieftin, ci și ideea de fotograf amator, ca să-și găsească o piață pentru filmul său fotografic. Dar trăsătura distinctivă pentru toate firmele integrate a fost dorința de a se dezvolta cât mai mult. Acest fapt a condus, în mod inevitabil, la fuziuni.

Cornelius Vanderbilt demonstrase deja beneficiile consolidării în industria căilor ferate. Între 1890 și 1904, uriașe mișcări de consolidare au lăsat majoritatea bazei industriale a țării în mâinile a aproximativ cincizeci de organizații – la care se face, de obicei (chiar dacă uneori pe nedrept) referire ca la trusturi. Era fuziunii a produs unele dintre cele mai puternice companii ale vremii lor, între care U.S. Steel,

American Cotton, National Biscuit, American Tobacco, General Electric, International Harvester, AT&T și United Fruit. Doi oameni sunt sinonimi cu epoca trustului: John D. Rockefeller (1839–1937) și J.P. Morgan (1837–1913).

Chiar de la început, Rockefeller a înțeles importanța economiei de scară. În primii câțiva ani ai săi ca rafinor în Ohio, a cumpărat cincizeci de rafinării în Cleveland și optzeci în Pittsburgh, adăugând depozite și fabrici de cherestea (ca să-și facă propriile butoaie), precum și nave (ca să le transporte). În 1870, sperând să profite de pe urma unei recesiuni, ca să se extindă în continuare, el a format o companie pe acțiuni, Standard Oil, distribuind acțiunile mai ales în rândul partenerilor inițiali și acceptând numai câțiva noi investitori. A înființat, de asemenea, South Improvement Company, un cartel de cuptoare de rafinare și căi ferate din Pennsylvania și Ohio, care i-a eliminat pe concurenții săi, lăsându-l efectiv la comanda tuturor rafinăriilor din Cleveland.

South Improvement Company, care era înregistrată în Pennsylvania, a fost una dintre primele companii-trust. Trusturile, care separau deținerea și controlul activelor de proprietatea asupra beneficiului acestora, reprezentau un vechi concept juridic, datând încă din vremea Cruciadelor (când cavalerii își lăsau posesiunile în „grija” altora, ca să fie administrate, în numele lor, cât lipseau ei). Pentru baronii-tâlhari, ele erau un mod de a ocoli legile primitive antitrust care le interziceau companiilor să posede acțiuni în alte companii. Acționarii dintr-o serie de companii concurente își cedau acțiunile cu drept de vot unei companii-trust centrale, în schimbul unor certificate de trust care le dădeau dreptul de a obține un venit, dar nu și dreptul de a vota. Acest fapt oferea organizației centrale posibilitatea de a hotărî prețurile comune pentru întregul grup.

În 1882, alianța Standard Oil, o largă federație de patruzeci de companii, fiecare cu propria sa identitate juridică și administrativă (ca să respecte legile statelor individuale), s-a transformat în Standard Oil Trust. Noul trust a dobândit un singur sediu – în Broadway nr. 26, la New York – și s-a apucat imediat să raționalizeze industria petrolului. Costurile companiei au scăzut drastic de la 1,5 cenți pentru

rafinarea unui galon de petrol la 0,5 cenți. „Standard a fost un înger al binefacerii“, afirma Rockefeller, „care a coborât din ceruri și a spus: «Urcați-vă pe corabie. Aduceți-vă toate vechiturile. Noi ne vom asuma toate riscurile!»“. ¹⁸ În curând, un sfert din producția mondială de petrol lampant provenea doar de la trei rafinării gigantice.

Ulterior, lucrurile au luat o întorsătură ciudată. Într-o seară a anului 1889, procurorul general al statului Ohio, David Watson, a descoperit, într-o librărie din Columbus, o carte intitulată *Trusts: The Recent Combinations in Trade* (*Trusturile: ultimele combinații comerciale*), care cuprindea documentul fondator de trust al Standard Oil ca anexă. Watson a înțeles că Standard Oil din Ohio își încălcase autorizația statală cedând controlul unor administratori din afara statului. Ignorând o serie de amenințări brutale și, se spune, șperțuri grase, el a intentat proces, și, în 1892, Curtea Supremă a statului Ohio i-a dat câștig de cauză, denunțând acordul de trust și afirmând că trustul crease un monopol.

Răspunsul obraznic al Standard Oil – conform căruia unicul efect „avea să fie faptul că vom fi puțin deranjați“ – era, în parte, adevărat. ¹⁹ Rockefeller avea acum o scuză pentru a începe să-și mute imperiul în statul New Jersey care, în 1889, crease cea mai liberală lege de înregistrare din țară, politicienii înființând chiar o companie care să se ocupe de documente. Legile din New Jersey țineau seama de companiile-holding – companii-umbrelă care dețin o proporție de control din acțiunile cu drept de vot ale companiilor subsidiare. În 1899, după o serie de șiretlicuri juridice, Standard Oil din New Jersey a devenit compania-holding oficială a gigantului petrolului, controlând acțiunile din nouăsprezece companii mari și douăzeci și una de companii mai mici. ²⁰ Marile companii au folosit, de atunci încolo, această formulă (într-adevăr, avocații vor sublinia desigur faptul că marile companii pe care le amintim de acum înainte nu sunt, din punct de vedere tehnic, nimic altceva decât niște „carapace juridice“).

Standard Oil a fost doar unul dintre numeroasele trusturi și mari afaceri care s-au mutat în New Jersey. Prin 1901, două treimi dintre toate firmele americane cu capital mai

mare de 10 milioane de dolari erau înregistrate în statul respectiv, permițând statului New Jersey să administreze un excedent bugetar de aproape 3 milioane de dolari, în 1905, și să plătească o avalanșă de noi lucrări publice. În mod inevitabil, alte state au contraatacat. Statul Virginia s-a transformat în ceea ce un tratat juridic numea un „adăpost calduț pentru corporații migratoare și piraterești“. Adunarea Legislativă a statului New York a fost silită să emită o lege specială pentru General Electric Company ca s-o împiedice să fugă în New Jersey. Dar marele câștigător al acestei „curse până la capăt“ avea să fie statul Delaware. Până în momentul în care a lovit Marea Criză, statul devenise reședința a mai bine de o treime din corporațiile industriale de la Bursa din New York: douăsprezece mii de companii își declarau sediul juridic într-un singur birou din centrul orașului Wilmington.²¹

Multe din celelalte trusturi industriale s-au transformat, la rândul lor, în companii-holding. Spre deosebire de Rockefeller, ele au făcut adesea aceasta la îndemnul celui mai puternic trust dintre toate, „trustul banilor“, după cum i-a poreclit kongresmenul Charles Lindbergh pe șefii din Wall Street. Deoarece Statele Unite nu posedau o bancă centrală, J.P. Morgan și alți câțiva bancheri exercitau o putere enormă. Bancherii s-au folosit ei înșiși de noile companii-holding pentru a ocoli reglementările care-i împiedicau să investească în acțiuni (Morgan, de exemplu, controla un agent de bursă din Philadelphia, Drexel and Company). În vreme ce majoritatea fuziunilor industriale timpurii au fost opera fondatorilor de companii (Vanderbilt – în căile ferate, Charles Pillsbury – în făină), avântul fuziunilor de la cumpăna secolului a fost cel mult opera „promotorilor de acțiuni“.

Asta a marcat un punct de cotitură, pentru că lega companiile industriale de piața de acțiuni. În 1890, mai puțin de zece acțiuni industriale erau tranzacționate la principalele burse – și multe dintre acestea, cum ar fi Pullman's Palace Car Company, erau strâns asociate cu căile ferate. Investitorii considerau firmele industriale drept riscante. Industriașii se agățau de acțiunile din propriile lor companii, strângând

bani mai degrabă prin legături de familie și împrumuturi comerciale decât prin piețele de capital.

Morgan a pus la cale o schimbare extraordinară. Valoarea totală a capitalului din companiile industriale tranzacționate public a crescut de la 33 de milioane de dolari, în 1890, la mai mult de 7 miliarde de dolari, în 1903. Noii giganți includeau carteluri industriale precum General Electric și International Harvester, dar cea mai emblematică a fost metamorfoza celui mai mare producător al lumii, Carnegie Steel, în încă și mai gargantuescul U.S. Steel.

Carnegie își întemeiase compania cu propriii săi bani, strânși din speculațiile făcute în domeniul căilor ferate. Declarând o profundă neîncredere în proprietatea colectivă („Acolo unde acțiunile sunt deținute de un mare număr [de indivizi], ceea ce este treaba tuturor este treaba nimănu”), el și-a structurat corporația într-o serie de parteneriate, fiecare controlat de Carnegie însuși și supus unui atotcuprinzător „Contract riguros”, care-l silea pe orice partener dornic să-și vândă acțiunile înapoi companiei la valoarea lor nominală.^{22*} Dar, în 1901, după o scurtă conversație pe un teren de golf, el și-a vândut compania lui J.P. Morgan și Elbert Gary pentru 480 de milioane de dolari. Aceștia au asociat-o apoi cu alte aproape două sute de firme mai mici și au oferit United States Steel Corporation publicului, la valoarea de 1,4 miliarde de dolari. O tranzacție similară făcută astăzi, exprimată în aceeași proporție din produsul național brut, s-ar apropia de o jumătate de trilion de dolari.²³ U.S. Steel reprezenta două treimi din producția de oțel a Americii și utiliza un sfert de milion de oameni. Valoarea companiei era echivalentă cu două treimi din toți banii aflați atunci în circulație în Statele Unite.²⁴

Chestiunea U.S. Steel a reprezentat un alt punct de cotitură în dezvoltarea companiei americane. De atunci înainte, firma industrială deținută privat avea să fie o excepție –

* Cu alte cuvinte, partenerul la afacere care dorea să-și retragă capitalul cu care participase inițial, oarecum „trădând” compania, nu primea nici un dolar în plus din profiturile acesteia. În anul 1900, compania avea un profit de 40 de milioane de dolari, ceea ce, tradus în bani curenți, înseamnă aproape un miliard de dolari (n. ed.).

principala fiind Ford Motor Company. Aceasta însă nu a însemnat că o piață a acțiunilor care poate fi descrisă drept modernă a apărut imediat. Tranzacționarea acțiunilor a rămas o afacere exclusivistă cel puțin până la sfârșitul Primului Război Mondial.²⁵ Majoritatea investitorilor considera încă dificilă evaluarea acțiunilor, concentrându-se adesea asupra randamentului dividendului: până și oamenii relativ rafinați vorbeau despre cumpărarea de acțiuni de 5%, până la cel de-al Doilea Război Mondial. Auditarea era, la rândul ei, neglijentă: în 1914, o încercare de a sili companiile industriale să prezinte rapoarte regulate a fost respinsă în Congres.

Reacția adversă

Oare aceste noi companii făceau din America un loc mai bun? Baronii-tâlhari înșiși găseau o justificare înduioșătoare pentru faptele lor în darwinismul social al lui Herbert Spencer, un gânditor englez care și-a câștigat un mare număr de adepți pentru doctrina „supraviețuirii celui mai bine adaptat” și pentru opoziția față de orice intervenție a statului, de la taxe la educația publică. „Lumina a intrat ca un șuvoi, și totul era limpede” a fost reacția lui Carnegie în fața lui Spencer. Rockefeller a asemuit capitalismul de tip *laissez-faire* cu creșterea unui trandafir American Beauty, „prin sacrificarea bobocilor timpurii care cresc de jur împrejurul lui. Aceasta nu este o tendință greșită în afaceri. E doar înțelegerea unei legi a naturii și a unei legi a lui Dumnezeu”²⁶.

Alții au privit această „curățare a uscăturilor” din celălalt punct de vedere. În 1869, istoricul Charles Francis Adams se întreba dacă în fond corporația pe acțiuni nu reprezenta o idee primejdioasă. Societatea „a creat o clasă de ființe artificiale care au declarat curând că sunt stăpânii creatorului lor. În urmă cu doar câțiva ani existența unei corporații care controlează câteva milioane de dolari era privită drept un subiect de serioasă îngrijorare, iar acum această țară cuprinde deja organizații individuale care exercită o putere

reprezentată de mii de milioane [...], ele instituie deja despotisme pe care nici un efort popular spasmodic nu va fi capabil să le zdruncine²⁷.

În realitate, se acumula un efort popular considerabil. Pe măsură ce noile companii schimbau societatea, societatea schimba companiile. Un exemplu a fost dezvoltarea sindicatelor. Sindicatele americane timpurii erau niște entități neînsemnate, majoritatea cu baza în meșteșugurile particulare și concentrate în rândurile muncitorilor calificați. Dar consolidarea capitalului a inspirat o consolidare a clasei muncitoare. National Labor Union (Sindicatul Național al Muncitorilor) a apărut în 1866. O altă organizație, Knights of Labor (Cavalerii Muncii), se lăuda cu 700.000 de muncitori la apogeul ei, în 1886. Anii 1890 au marcat o maturizare a sindicatelor, ca și o maturizare a marilor activități economice – și o serie de confruntări sângeroase între ele.

Cel mai sângeros impas s-a produs la uzina de oțel a lui Andrew Carnegie, din orașul cu numele pitoresc de Homestead (Căminul), Pennsylvania. Carnegie pretindea că este un prieten al muncitorilor, încurajându-și chiar angajații să-l numească „Andy”. Dar, în 1892, el și directorul uzinei sale, Henry Clay Frick, au pus la cale o confruntare cu Asociația Unită a Muncitorilor din Industria Fierului, Oțelului și Cositorului, pe atunci cel mai puternic sindicat din Federația Americană a Muncii, cu 24.000 de membri pe tot cuprinsul țării. În trecut, sindicatul slujise scopului lui Carnegie, impunându-le concurenților acestuia costuri egale ale muncii. Acum, când acei concurenți fuseseră înfrânți, acest lucru reprezenta un inconvenient. Carnegie a redus salariile oamenilor – o decizie care a precipitat o grevă și, ulterior, o grevă patronală. Frick a construit, în timp util, o îngrăditură lungă de cinci kilometri în jurul fabricii, înzestrată cu sârmă ghimpată, proiectoare și două sute de găuri de tragere pentru carabine. A angajat, de asemenea, trei sute de oameni de la agenția de detectivi a lui Pinkerton, ca să-i protejeze pe spărgătorii de grevă. Muncitorii au câștigat prima rundă, iar agenții lui Pinkerton s-au predat după o bătălie decisivă care s-a soldat cu pierderea a șaisprezece

vieți*. Dar ei au pierdut războiul. Guvernatorul a trimis acolo opt mii de membri ai Gărzii Naționale. Frick a adus în uzină spărgători de grevă, mulți dintre ei negri cărora le era interzis să se alăture sindicatului, și a înăbușit greva.

Greva de la Homestead și sângeroasa grevă de la Pullman, din 1894, când procurorul general (întâmplător un acționar al căilor ferate) a intervenit ca să declare că Sindicatul American al Căilor Ferate era „o asociație ilegală” conform legilor antitrust, au pus în evidență prăpastia dintre puterea capitalului și muncitori. În toate disputele, tribunalele aveau tendința de a susține noțiunea de libertate a contractului, nu drepturile muncitorilor. Cu toate acestea, între 1897 și 1904, numărul de membri ai sindicatelor a crescut de aproape cinci ori. În 1906, Federația Americană a Muncii (AFL) a început să se concentreze asupra politicii electorale, sprijinind candidații Partidului Democrat și punând bazele unor relații strânse cu marile mașinării politice care dominau acum politica din mediul urban. Conducătorii de sindicat au profitat de tragedii de felul incendiului de la Triangle Shirtwaist Company, din 1911, de la New York, ca să facă agitație pentru condiții mai sigure de muncă**. În 1914, administrația Wilson le-a acordat sindicatelor imunitate împotriva proceselor antitrust și, în 1916, a adoptat

* În Statele Unite din secolul al XIX-lea, când guvernul și instituțiile publice nu erau încă mature, iar infracțiunile de tot felul erau numeroase, paza și ordinea publică erau deseori asigurate de agenția privată Pinkerton (oficial numită Pinkerton National Detective Agency), fondată în anul 1850. Aceasta era în esență o enormă poliție privată, având ca logo un ochi larg deschis sub care scria „Noi nu dormim niciodată”. Firma era extrem de populară în acele vremuri, și lumea se referea la Pinkerton cum o facem noi în zilele noastre când vorbim de poliție. În timpul Războiului Civil, președintele Lincoln a angajat agenții firmei pentru a-și asigura protecția personală, și tot aceștia erau angajați să captureze renumiți bandiți precum Jesse James (n. ed.).

** Acest incendiu a fost cel mai mare dezastru industrial din New York, până la atacul terorist din septembrie 2001. În urma lui au murit 146 de lucrători textili. Proprietarii fabricii aveau obiceiul de a încuia ușile de acces la scări și ieșiri pentru a preveni pauzele neautorizate ale lucrătorilor sau furtul de marfă, astfel că, atunci când incendiul a izbucnit, angajații nu au putut să evacueze clădirea în timp util, și mulți au sărit de la etajele 8-10, pierzându-și viața (n. ed.).

o serie de legi care reglementau orele de muncă și lucrul copiilor.

Politicienii, la rândul lor, s-au supus treptat presiunii populare de a distruge imperiile „răufăcătorilor cu mari averi“. Legea antitrust Sherman, din 1890, a deschis un drum nou prin definirea monopolurilor, dar nu a reușit să fixeze prea multe moduri de a le pedepsi sau împiedica (și a fost folosită împotriva sindicatelor). Opinia publică cerea mai mult. În 1902, Ida Tarbell, prima mare jurnalistă de scandal, a declanșat o demascare în nouăsprezece părți a companiei Standard Oil, în revista *McClure's*, afirmând că ascensiunea companiei fusese realizată prin „fraudă, înșelătorie, avantaje speciale, ilegalități grave, mită, constrângere, corupție, intimidare, spionaj sau teroare pe față“. Între timp, la Boston, „avocatul poporului“, Louis Brandeis, l-a criticat vehement pe Morgan pentru administrarea companiei New Haven Railroad.

În 1906, administrația lui Teddy Roosevelt a lansat o urmărire judiciară antitrust, încununată de succes, împotriva Standard Oil și, în 1911, Curtea Supremă a ordonat ca aceasta să fie împărțită, creând, în mod indirect, predecesoarele companiilor Exxon, Amoco, Mobil și Chevron. În anul următor, Morgan a fost chemat la audieri în comisia de investigare a trusturilor financiare, convocat de kongresmenul Arsène Pujo. Comitetul Pujo a ajuns la concluzia că trusturile financiare dețineau 341 de directorate în 112 companii, cu active de 22 de miliarde de dolari.²⁸ În 1913, după ce Morgan a murit, directorii săi și-au dat discret demisia de la patruzeci de companii. Tot în 1913, America a înființat o bancă centrală, slăbind astfel trusturile financiare. În 1914, Legea antitrust Clayton a restricționat directoratele încrucișate, dar numai atunci când împiedicau activitatea comercială.

Popularitatea companiei

Cu toate acestea, reacția adversă împotriva corporației a fost mult mai puțin puternică decât s-ar fi crezut. După standar-

dele europene, America era ezitantă în privința ținerii sub control a corporației. Într-adevăr, tribunalele au pus la pământ cele mai strigătoare la cer exemple de monopol: de pildă, American Tobacco, care controla, prin 1911, 150 de fabrici cu o capitalizare de 502 milioane de dolari, a fost împărțit în acel an în câteva companii separate. Dar majoritatea celorlalte uriașe carteli – Naționalele, Generalele și Americanele – au descoperit că, folosind puțină diplomatie, puteau să-și păstreze majoritatea fiefurilor.

Cei mai mulți dintre americani erau duplicitari în privința afacerilor. Antipatizau concentrările de putere corporatistă – la urma urmei, Statele Unite se bazează pe împărțirea puterii –, dar admirau forța simplă a afacerilor. Le plăcea prosperitatea oamenilor de afaceri, dar admirau faptul că atât de mulți dintre aceștia porniseră de la zero – că Rockefeller era fiul unui vânzător de leacuri miraculoase, iar Carnegie își începuse cariera ca telegrafist. În 1867, E.L. Godkin a venit cu o explicație în privința faptului că America era lipsită de intensă conștiință de clasă din Europa, explicație care rămâne valabilă până în ziua de azi: „Granița socială dintre muncitor și capitalist este aici foarte slab conturată. Cei mai mulți patroni de muncitori au început prin a fi ei înșiși lucrători; majoritatea muncitorilor [...] speră să devină patroni“. Grevele, adăuga el, erau o chestiune de afaceri, nu una de sentiment.

Trei lucruri au împiedicat ca duplicitatea în privința corporației să devină ostilitate. Cel dintâi a fost faptul că marile companii erau la curent cu politica. Atunci când politicienii au început să reglementeze, pentru prima dată, afacerile, William Vanderbilt, fiul lui Cornelius, care moștenise imperiul acestuia în 1877, a replicat, într-un mod rămas celebru, „să-l ia dracu' de public“. Dar compania a devenit un participant mult mai activ în politică. Senatul a ajuns să fie cunoscut sub numele de „clubul milionarilor“, mai reprezentativ pentru diferitele interese economice decât pentru statele individuale: existau senatori ai cherestelei, senatori ai argintului etc. Mark Hanna (1837–1904), un magnat al oțelului din Cleveland, a devenit președintele Comitetului Național Republican și l-a ajutat pe William McKinley să

ajungă președinte. Iar companiile au început să angajeze consilieri de relații publice, între care pe remarcabilul Ivy Lee (1877–1934), care aproape că a reușit să acopere brutală reprimare de către familia Rockefeller, din 1913–1914, a grevei minerilor împotriva Colorado Fuel and Iron Company.²⁹

Dar n-a fost totul doar o învârteală. Cel de-al doilea lucru a fost dezvoltarea a ceea ce s-ar numi acum responsabilitate socială corporatistă. Așa cum am văzut deja, Rosenwald considera că era o treabă bună să înființeze un fond de pensii pentru muncitorii de la Sears. Multe alte mari companii au făcut eforturi reale pentru a cimenta legătura dintre capital și forța de muncă. U.S. Steel, de exemplu, a cheltuit 10 milioane de dolari pe an pentru programele de asistență socială a angajaților – „ca să înlăture prejudecata împotriva trusturilor“, după cum și-a informat colegii președintele comitetului de directori. International Harvester a instituit un plan de împărțire a profitului.³⁰ Orașele companiilor (*company towns*) au răsărit pretutindeni în America. Unele erau brutale penitenciare; multe altele au fost inspirate de ceea ce Henry Mills, un preot unitarian din Lowell, numea „perspicacitatea propriului interes“. Muncitorii care locuiau în condiții bune și care erau bine educați aveau să fie mai eficienți decât colegii care nu erau buni de nimic și care trăiau în cartiere sărăcicioase. De exemplu, în 1880, George Pullman a construit orașul care-i poartă numele în împrejurimile Chicago-ului, în speranța că o „ordine rațională și estetică“ va înălța caracterul muncitorilor. Orașul, care avea să devină ulterior un câmp de bătălie în timpul grevei din 1894, n-a fost pe placul tuturor, în special pentru că era în mare măsură lipsit de băuturi alcoolice. Dar a fost lăudat de un ziar american ca fiind „la fel de frumos ca orice oraș înstărit de suburbie“; un ziar englezesc chiar l-a numit „cel mai desăvârșit oraș din lume“.

Între timp, baronii-tâlhari au îmbrățișat filantropia. Prin 1919, Fundația Carnegie singură cheltuise peste 350 de milioane de dolari (mai mult de 3 miliarde de dolari, în dolarii de astăzi) pe proiecte de o uriașă varietate, incluzând 2.811 biblioteci publice și 7.689 de orgi de biserică. Nu încapă îndoială că mulți filantropi erau inspirați de o dorință aut-

entică de a face bine sau de a răscumpăra păcate trecute, dar ambiția socială a jucat și ea un rol în a-i pune pe oameni de afaceri pe calea virtuții civice – după cum o demonstrează o scurtă privire asupra Philadelphiei.

Orașul Dragostei Frățești (Philadelphia) era unul dintre cele mai pline de snobism din țară. Cu toate acestea, vechile familii ale orașului nu erau atât de neghioabe încât să întoarcă spatele noii avuții create de Pennsylvania Railroad și de zăcămintele de cărbune din apropiere.³¹ În schimb, a fost încheiat un pact neoficial cu parveniții corporatiști: aceștia puteau să intre în „societate” doar dacă erau dispuși să-și asume obligațiile sociale. Această transformare a capitaliștilor îndrăzneți în adevărați locuitori ai Philadelphiei implica să cumpere o casă în Rittenhouse Square, să joace golf la Merion Cricket Club, poate chiar să vâneze vulpi la Whitemarsh Valley Hunt Club* și, desigur, să-și dea fetele (și zestrea acestora) fiilor familiilor mai bune. Mai presus de orice, ea antrena implicarea civică – organizarea de acte de caritate, participarea la comitetele orchestrei simfonice, muzeului de artă și Universității din Pennsylvania. Charles Curtis Harrison, unul dintre cei mai mari oameni de afaceri ai orașului, a devenit președinte al Universității din Pennsylvania.³² Wharton Business School a fost înființată de Joseph Wharton, fondatorul companiei Bethlehem Iron.

Această concentrare de putere nu era tocmai democratică. Membrii elitei Philadelphiei nu se gândeau deloc să decidă soarta orașului în cluburile lor cu paneluri de stejar. Dar, prin cooptarea marilor afaceri în viitorul orașului, vechea elită a adus, în mod clar, mult bine urbei sale. Și fenomenul s-a repetat pe cuprinsul întregii țări. Bogăția pe care au generat-o noile companii din anii 1880 și 1890 n-a fost risipită doar pentru a obține invitații la petrecerile doamnei Astor sau pentru a forța intrarea baronilor-tâlhari în *Registrul*

* Acesta era unul dintre cele mai renumite și selecte cluburi de vânătoare din Pennsylvania, care a existat de la începutul secolului al XIX-lea până în anul 1954. Afaceriștii bogați, nobilii și alți distinși membri ai înaltei societăți se întâlneau aici în mod regulat, de două-trei ori pe săptămână, pentru a vâna vulpi la orele dimineții. Clubul deținea un teren de aproximativ 35 de kilometri pătrați (n. ed.).

social (editat pentru prima dată în 1888), deși ambele lucruri s-au întâmplat cu siguranță. Ea a contribuit, de asemenea, la înființarea de servicii sociale acolo unde nu exista nici unul. A construit muzee și galerii de artă într-o țară care era înclinată spre filistinism. Și a legat clasele laolaltă într-o societate în care diferența dintre venituri creștea.

Cel de-al treilea și cel mai important lucru care a oferit principiile de bază ale sprijinului pentru companie se reducea la o simplă propoziție: Compania îmbogățește America. În eseuul său din 1906 intitulat *Warum gibt es in den Vereinigten Staaten keinen Sozialismus?* (*De ce nu există socialism în Statele Unite?*), Werner Sombart, un sociolog german, afirma că „pe recifurile de friptură de vită și plăcintă cu mere utopiile socialiste sunt trimise la pieire“. Noile companii au îmbunătățit în mod clar standardele de viață a milioane de oameni obișnuiți, punând plăcerile celor bogați la îndemâna omului de pe stradă. Atunci când Henry Ford a intrat în afacerile cu automobile, acestea erau dedicate realizării manuale de jucării pentru cei foarte bogați; până în 1917, vânduse 1,5 milioane de Modele T. Când George Eastman și-a cumpărat primul aparat de fotografiat, în noiembrie 1877, acesta l-a costat 49,58 de dolari și era atât de greu de folosit, încât a trebuit să plătească 5 dolari pentru lecții. Dar, în 1900, aparatul automat de fotografiat Brownie costa 1 dolar și era vândut sub sloganul: „Tu apeși pe buton, iar noi facem restul“³³.

Productivitatea acestor companii era, de obicei, legată de un gigantism care ridica, la rândul său, bariere la intrarea pe piață. Unicul mod de a concura cu una dintre uriașele companii era să creezi o nouă companie uriașă proprie. Chiar dacă puteai să strângi banii și să recrutezi managerii potriviți, riscai ca, introducând un volum atât de mare pe piață, întreaga piață să se prăbușească. Acesta, mai degrabă decât orice lucru legat de înțelegeri secrete, a rămas motivul fundamental pentru care câteva companii uriașe au dominat industriile respective, din anii 1880 până cel puțin în anii 1940.

5. Ascensiunea marii afaceri în Anglia, Germania și Japonia

1850–1950

Se poate ca Statele Unite să o fi luat înaintea restului lumii, dar alte țări încercau, la rândul lor, să ajungă la o înțelegere cu companiile. Dintre ele, cele mai interesante trei, și anume Anglia, Germania și Japonia, au ilustrat diferite abordări în fața noii forme economice. Anglia, în pofida entuziasmului ei sincer pentru *laissez-faire*, era un novice reticent în privința companiilor. Germania și Japonia au îmbrățișat mai călduros ideea, dar au încercat să o distorsioneze mai degrabă în alte scopuri, cum ar fi bunăstarea muncitorilor și obținerea unui renume național. Companiile din Germania și Japonia existau ca să slujească „societatea”, în vreme ce concurențele lor anglo-saxone alergau după profituri. Mult trâmbițata prăpastie dintre capitalismul acționarilor și capitalismul părților interesate se deschisese deja.

Tărâm al speranței și istoriei

În privința Angliei, predomină o întrebare: de ce nu a exploatat ea mai bine companiile? La urma urmei, Anglia s-a aflat în fruntea industrializării și a dezvoltării unor firme relativ mari. În 1795, sir Robert Peel, cel mai mare producător de pânză de bumbac din țară, posedă douăzeci și trei de fabrici în nord, dintre care unele foloseau cinci sute de oameni.¹ Anglia a fost, de asemenea, un pionier în privința eliberării companiilor de sub controlul statului. Cu toate

acestea, la sfârșitul secolului al XIX-lea, ea nu a reușit să creeze marile firme industriale care reprezentau, pe atunci, cheia succesului economic.

În 1902, forța de muncă manufacturieră a Americii nu era decât la limită mai numeroasă decât aceea a Angliei, numai că aceasta din urmă poseda puține firme care să rivalizeze cu coloșii Americii. După cum am văzut, U.S. Steel valora 1,4 miliarde de dolari, iar compania utiliza un sfert de milion de oameni. Cel mai mare angajator britanic, Fine Cotton Spinners and Doublers, n-avea decât treizeci de mii de muncitori, iar cea mai mare firmă de pe piața de acțiuni, Imperial Tobacco, valora doar 17,5 milioane de lire sterline. Primele o sută de firme ale Angliei nu reprezentau decât 15% din producție, în 1900.²

Există o mulțime de motive pentru incapacitatea Angliei de a-și capitaliza avansul inițial. Ca pionieră a industrializării, ea a fost tentată să se agațe de formele timpurii de capitalism; ca o insulă unitară, era mai puțin sub presiunea de a crea giganți corporatiști (deși imperiul constituia o piață „internă” la fel de mare ca America). Două lucruri ies în evidență: puternica preferință a țării pentru firme de familie și pentru managementul personal; și prejudecata britanică împotriva capitalismului industrial.

Antreprenorii britanici s-au agățat de abordarea lor personală în privința managementului la multă vreme după ce verii lor americani îmbrățișaseră profesionalismul. Până la cel de-al Doilea Război Mondial, un număr remarcabil de firme britanice erau conduse de membri ai familiilor fondatoare. Acești întemeietori mențineau cu fermitate marile decizii în cadrul companiei, neapelând la ajutorul managerilor profesioniști decât *in extremis*. Firmele conduse de familii n-aveau nevoie de diagrame și manuale detaliate ale organizației, care deveniseră un lucru obișnuit în marile companii americane. Ele se bazau, în schimb, pe relații personale și tradiții de familie.

Asta nu constituia, neapărat, un bilet spre cimitirul de vechituri. Familia Cadbury și-a menținut stăpânirea asupra firmei sale de ciocolată, făcând, în același timp, toate investițiile adecvate în producție, vânzări și publicitate – în-

tr-adevăr, era condusă mai bine decât omoloaga sa americană, Hershey Foods. Până la cel de-al Doilea Război Mondial, proprietarii Cadbury conduceau, iar managerii stăpâneau. Alții n-au fost atât de înțelepți. De exemplu, Pilkington, gigantul producător de sticlă, a rezervat toate pozițiile de conducere pentru membrii familiei. Dar, pe la sfârșitul anilor 1920, membrii familiei Pilkington în ansamblul ei nu erau potriviți pentru întreaga complexitate a conducerii unei companii moderne. Profiturile scădeau. Austin Pilkington, președintele, era copleșit de eforturile pe care trebuia să le facă, și incapabil să construiască o strategie pe termen lung. Familia a luat măsuri pentru a îndrepta situația, aducând în comitetul de conducere oameni din afară și trimițându-i pe tinerii Pilkington la cursuri de management, dar deja, în momentul respectiv, pierduse mult din avansul din industria sticlei.³ Firma a fost salvată doar pentru că a avut norocul să recruteze un om talentat, care se bucura de numele de familie de Pilkington, dar care s-a dovedit a nu fi în vreo relație cu aceasta.

După cum vom vedea, marile firme britanice care au fuzionat, în cele din urmă, s-au dovedit a fi mai durabile și mai profitabile decât marile lor omoloage americane. Problema era că nu existau destule. Imensa majoritate a firmelor de familie erau mult prea mici ca să prospere într-o lume dominată de economiile de scară și de gamă. Anglia se lăuda cu mai bine de două mii de firme producătoare de pânză de bumbac – John Maynard Keynes se plângea că „nu există, probabil, nici o sală îndeajuns de mare în Manchester ca să-i cuprindă pe toți directorii” –, dar numai câteva posedau ceva atât de sofisticat ca un departament de marketing. Industria oțelului era dominată de firme de familie care de-abia puteau să rămână pe linia de plutire pe piața internă, ca să nu mai vorbim despre posibilitatea de a înota în mări străine.

Într-un celebru eseu, Donald Coleman afirma că blestemul vieții corporatiste din Anglia a fost distincția dintre „gentlemen” și „jucători”. Mult prea mulți amatori lipsiți de talent au ajuns în poziții înalte și mult prea mulți profesioniști talentați au fost menținuți în cadrul angajaților de rând.

Această lipsă de expertiză managerială i-a costat scump. De exemplu, la sfârșitul Primului Război Mondial, fabricanții englezi de armament, cum ar fi Vickers, au privit diversificarea produselor pe timp de pace drept un mod de a găsi de lucru pentru muncitorii și fabricile lor existente, iar nu ca pe o șansă de modernizare a companiei. Spre deosebire, să spunem, de Du Pont, Vickers nu a reușit să investească în cercetare și dezvoltare sau să-și alcătuiască propriul mecanism de marketing.

Acest lucru reflectă o diferență de filozofie. Pentru industriașii americani, companiile erau aproape un scop în sine. Trebuiau îngrijite și crescute. Pentru industriașii britanici, ele reprezentau mijloace spre un țel superior: o existență civilizată. Existau spre a fi fructificate. Înainte de Primul Război Mondial, de exemplu, raportul dintre dividende și profitul net din Anglia era între 80 și 90%, mult mai mare decât în Statele Unite.

Asta indică a doua problemă britanică în privința companiilor: o aversiune snoabă și fatală față de afaceri. Școlile publice de elită își îndreptau cei mai talentați studenți spre domenii vădit inutile, cum ar fi studiul limbilor și literaturilor clasice, și tratau cu dispreț orice aducea a comerț. („Își ia o diplomă în făcut gem / la Liverpool și Birmingham“, spune o poezie din epoca edwardiană.) Școlile și noile universități de stat au făcut tot ce le-a stat în putință ca să imite înclinația către antiutilitarism de la Eton și Oxbridge. George Orwell remarca faptul că produsele ideale ale acestui sistem educațional „nu posedau pământ, dar [...] se simțeau proprietari funciari în ochii Domnului și își mențineau o concepție semiaristocratică intrând mai curând în serviciile profesionale și militare decât în comerț“⁴.

Pentru intelectualii britanici, îndeosebi în perioada interbelică, o carieră în afaceri reprezenta un mod de viață vrednic de dispreț, urmat doar de proști și de cei lipsiți de imaginație. Unul dintre personajele lui C.P. Snow remarcă faptul că „afacerile de succes erau grozav de neinteresante“⁵. „Cât îl urăsc pe acest om“, a fost comentariul caustic al lui C.S. Lewis despre lordul Nuffield, cel mai mare angajator de absolvenți de la Oxford și unul dintre cei mai generoși

binefăcători ai universității iubite a lui Lewis.⁶ J.B. Priestley respingea „sistemul industrial meschin, lacom, avid de profit al companiei pe acțiuni”⁷. Aproape toată lumea a blamat industria pentru popularea mediului rural, deprecierea culturii și spulberarea liniștii și păcii oamenilor.

Această tendință antiutilitaristă a lipsit companiile britanice atât de expertiza științifică, cât și de capacitatea intelectuală managerială. Proporția de studenți care studiau științele la universitățile britanice a scăzut realmente între războaie – de la 19%, în 1922, la 16%, în 1938. Acei studenți care riscau într-adevăr ostracizarea socială pentru faptul că studiau științele imitau tendința antiutilitaristă a colegilor lor de la facultățile umaniste. La inaugurarea unui nou corp de laboratoare de la Universitatea din Bristol, în 1927, lordul Rutherford a spus foarte limpede că ar considera drept un „dezastru în toată puterea cuvântului” faptul că acestea ar fi destinate „cercetării legate de industrie”⁸. Numai patru din cele șaptezeci și una de noi catedre științifice create între anii 1925 și 1930 erau în domeniul tehnologiei.⁹

Cu toate acestea, știința era categoric respectată în comparație cu educația din domeniul afacerilor. Anglia n-a creat mai mult de câteva departamente de afaceri și contabilitate, iar acelea pe care le-a creat cu adevărat evitau cu premeditare orice contact cu lumea afacerilor. „Cursurile practice din domeniul vânzărilor strălucesc prin absență”, remarca Abraham Flexner, un observator american din anii 1930. „Corpul profesoral nu este nefamiliarizat cu evoluțiile americane, dar este lipsit de simpatie față de acestea. Ei nu se pretind a fi oameni practici, capabili să consilieze concerenele de afaceri; nici un membru al facultății de afaceri sau comerț de la Manchester nu are vreo legătură remunerată cu industria [...], ei au constatat, de asemenea, că oamenii de afaceri de succes nu au nimic să le spună studenților lor.”

Drept urmare, companiile britanice au fost lipsite atât de candidați capabili, cât și de o expertiză adusă la zi. O cercetare asupra absolvenților de la Cambridge din anii 1937–1938 a relevat că mai puțini fii își urmau părinții în afaceri decât în orice altă profesiune: doar 23% din bărbații proveniți din familiile unor oameni de afaceri au intrat ei

înșiși în activitatea economică.¹⁰ Industria trebuia să se descurce cu cei de slabă calitate – oameni care nu reușiseră în universitate sau în diverse profesii. În mod inevitabil, aceștia își justificau adesea slaba pregătire discreditând „metodele străine”, cum ar fi științele economice, psihologia industrială sau contabilitatea. În anii 1930, nu mai mult de o duzină de mari manufacturieri britanici aveau programe de management pentru absolvenții de universitate.

Oroarea față de chestiunile industriale se manifesta chiar în orașele companiilor britanice. Stânjenite de orașele murdare, aglomerate și haotice care au dat naștere Revoluției Industriale, unele dintre cele mai bune companii britanice au îmbrățișat ideea de „oraș-grădină” a lui Ebenezer Howard – o ordine socială nouă și descentralizată, în care oamenii aveau să fie îndeajuns de rurali ca să păstreze legătura cu pământul, dar îndeajuns de urbani ca să susțină instituții civice precum spitalele, sălile de concert și galeriile de artă. George Cadbury (1839–1922) și-a mutat fabrica la Bourneville, la marginea orașului Birmingham, ca să scape de „insalubritatea vieții de oraș”. Orașul a fost generos înzestrat cu parcuri; fiecare muncitor avea o grădină mare, pe care contractul de închiriere îi impunea s-o întrețină. Joseph Rowntree (1836–1925), un alt rege quaker al ciocolatei, a construit New Earswick, un sat cu aspect tradițional care, după cum afirma unul dintre arhitecții săi, „oferea vieții exact acea ordine, acea structură cristalină pe care a avut-o în vremurile feudale”. William Lever, baronul săpunului, a fost și mai subtil, dând orașului său model, Port Sunlight, un parfum preindustrial, punându-și arhitecții să construiască replici ale unor bine-cunoscute clădiri din epoca Tudor și din cea elisabetană, inclusiv căsuța țărănească a lui Anne Hathaway.

Cu toate acestea, nici o valoare a activității anticorporatiste nu putea menține Anglia închisă în Evul Mediu. Companiile au schimbat profund viața britanică. Au inspirat dezvoltarea sindicatelor (care au întemeiat Partidul Laburist, în 1900). Ele au revoluționat deprinderile de muncă. Au oferit oportunități de carieră pentru o întreagă clasă de oameni cărora acest lucru le fusese anterior refuzat – femeile.

În cei cincizeci de ani de după 1861, numărul de femei care lucrau în birouri a crescut de cinci sute de ori (în comparație cu o creștere de cinci ori pentru bărbați). Romanul din 1911 al lui Mostyn Bird, *Women at Work* (*Femei care lucrează*), arăta cum au fost transformate birourile de la oraș de aceste noi funcționare: „Dimineața, seara și la ora prânzului, femeile intră și ies în valuri din fiecare bloc de clădiri de birouri, într-un număr care rivalizează cu acela al bărbaților. City-ul nu mai este fieful bărbaților”¹¹.

Cei buni și puținii

Dracul nu era așa de negru. După cum vom vedea în Capitolul 7, firmele britanice, cu toate prejudecățile lor, erau, totuși, mai orientate din punct de vedere internațional decât activitățile economice americane. Și a existat, de asemenea, o elită de companii britanice avansate care și-au dat seama că aveau mult mai mult de câștigat controlând schimbarea decât împotrivindu-i-se.

Un imbold continuu pentru aceasta a fost piața de acțiuni, o zonă în care britanicii și-au păstrat avansul față de americani. În anii 1880, companiile din domeniile transporturilor maritime, fierului și oțelului au început să folosească piața din Londra ca să strângă capital pentru finanțarea noii tehnologii, cum ar fi navele de oțel. În 1886, Guinness a fost înființată drept companie publică. Companiile, stimulate de promotori profesioniști de acțiuni, ca domnul Goldbury al lui Gilbert și Sullivan, ușurau intrarea pe piață a investitorilor mai mici prin emiterea de acțiuni cu denominări mai scăzute. În 1885, doar în jur de șaiszeci de manufacturieri și distribuitori erau listați; până în 1907, cifra era de aproape șase sute.

În mod interesant, cele câteva mari firme pe care Anglia a reușit să le creeze până în 1912 s-au dovedit a avea (pe termen lung, cel puțin) mai mult succes decât omoloagele lor americane.¹² Imperial Tobacco, o largă federație de firme de familie, arăta poate mult mai puțin impresionant decât uriașa

American Tobacco a lui James Duke, dar, până în 1937, crescuse de patru ori în mărime: Imperial reușea într-o mai mare măsură să-i deturneze pe fumători de la alte tipuri de tutun la țigarele de firmă și era mai bună în privința promovării competiției interne din cadrul companiei.¹³ În mod similar, British Petroleum a surclasat firma Exxon pe termen lung, iar J&P Coats a mers mai bine decât American Woolen.

Unii istorici au făcut speculația că cele câteva firme mari pe care le-a creat Anglia până la Primul Război Mondial erau călitate de comerțul liber, într-un mod diferit de firmele americane. Înregistrarea drept companii publice reprezenta, de asemenea, un stimulent pentru o mai bună performanță, după cum a demonstrat J&P Coats. Până la sfârșitul Primului Război Mondial, această mică firmă producătoare de ață de cusut, cu baza în îndepărtatul Paisley, devenise unul din marii manufacturieri britanici, mulțumită deciziei premonitorii, din anii 1880, a familiei de a scădea partea care-i revenea prin listarea acțiunilor la bursă. Avântul fuziunilor care a urmat Primului Război Mondial a condus la o creștere rapidă a numărului de companii cotate la bursă: existau 719, în 1924, și 1712, în 1939. Până la începutul anilor 1920, 57% din profiturile britanice corporatiste proveneau de la firmele publice – o cifră care avea să crească treptat până la 71%, în 1951.

Coats, Shell și Imperial Tobacco făceau parte dintr-o mică elită de companii moderne, cuprinzând Distillers, Courtaulds, Guest Keen & Nettlefold și Guinness. Cele mai influente două companii erau, ambele, rezultatele unor fuziuni: Imperial Chemical Industries și Unilever. ICI, care a strâns laolaltă, în 1926, patru firme britanice, avea rădăcini multiculturală impresionantă. Principala ei componentă era Brunner Mond, care fusese înființată, cu o jumătate de secol mai devreme, în Cheshire de către un german din Kassel (Ludwig Mond) și un elvețian (J.T. Brunner); includea, de asemenea, afacerile cu explozibili ale lui Alfred Nobel.¹⁴ Forța motrice din spatele fuziunii din 1926 a fost sir Alfred Mond (1868–1930). Unul dintre primii susținători ai asigurării de viață și ai împărțirii profitului, Mond avusese chiar parte de ironia blândă a lui T.S. Eliot („Nu vreau nici Capital în

Ceruri / De-a lui Sir Alfred Mond, cusută / De-a pururi mi-e urzeala, prin / Obligațiuni de 5%^{“*}). ICI a adoptat o variantă a structurii multisectoriale a lui Alfred Sloan (vezi Capitolul 6), a folosit o armată de manageri profesioniști, a dezvoltat strânse legături cu universitățile țării și a început să ducă bătălia cu Du Pont. Până în 1935, avea în jur de cincizeci de mii de muncitori, același număr ca și Guest Keen & Nettlefold, un gigant din domeniul metalelor și al construcției de mașini, care rezultase în urma unor fuziuni.

Cu toate acestea, cel mai mare angajator manufacturier britanic, cu șazezi de mii de muncitori, era Unilever. Lever Brothers a rămas ferm sub puterea lui William Lever până la moartea acestuia, în 1925. Drumul lui Lever către măreție a început, se pare, în anii 1880, când acesta a auzit un client întrebând dacă magazinul mai avea „săpun urât mirositor”: săpunul Sunlight a ridicat firma, ca să nu mai amintim de Port Sunlight. Lever și-a decimat rivalii indigeni, apelând la practici neetice, precum ar fi promovarea produselor sale. Dar deciziile lui privind afacerile au devenit tot mai ciudate după război (a cumpărat United Africa Company, pentru câteva milioane de lire sterline, fără să știe cu ce se ocupa aceasta). După ce a murit, conducerea a fost preluată de un manager profesionist, Frances Darcy Cooper, și, la capătul unui deceniu, firma a fuzionat cu rivala ei olandeză, Margarine Unie.

Nou creată Unilever a devenit o mașină de marketing cumplit de eficientă, adaptându-și produsele după gusturi (englezilor le plăcea margarina sărată; europenilor de pe Continent, nu) și atacând Procter & Gamble la ea acasă. În 1936, a atacat Crisco, uleiul vegetal predominant al lui Procter & Gamble, distribuind gratis bidoane cu noua sa marcă, Spry, despre care susținea că este „super-cremos”; asta promova pseudoștiința, dar suna îndeajuns de bine ca să si-lească Procter & Gamble să pretindă că uleiul Crisco este „dublu-cremos”, îmboldind Lever să afirme că Spry era

* *Un ou stătut*, traducere de Șerban Foartă și Adriana-Carmen Racoviță, în T.S. Eliot, *Opere poetice 1909–1962*, ediție bilingvă, Humanitas Fiction, București, 2011, p. 111 (n. t.).

„triplu-cremos“. Chiar dacă, în final, Procter a parat cu super-cremosul Crisco, vânzările de Spry au atins jumătate din acelea ale Crisco.¹⁵

Această divagație în domeniul uleiurilor vegetale este menită să sublinieze un lucru simplu: atunci când Unilever a luptat împotriva Procter & Gamble sau când ICI s-a aliat cu Du Pont o făceau pe picior de egalitate. Tragedia Angliei a fost faptul că ICI și Unilever erau mai degrabă excepțiile decât regula. Doar după Primul Război Mondial Anglia a produs, cu întârziere, firme mari, în domeniile economice ale „celei de-a doua revoluții industriale“ (oțel, produse chimice și construcții de mașini). Totuși, astfel de firme puteau fi cu adevărat create în afara Statelor Unite – după cum au demonstrat Germania și Japonia.

Ascensiunea industriei germane

Germania n-a fost unificată până în 1871. Cu toate acestea, în următorii patruzeci de ani, marile sale companii i-au permis să ia locul Angliei ca principală putere industrială a Europei. La sfârșitul secolului al XIX-lea, cele mai bune exemple de „nouă economie“ din Europa se găseau, toate, în Germania: vastul complex de producere a echipamentului electric de la Siemestadt, uriașele uzine chimice de la Leverkusen, Ludwigshafen și Frankfurt, enormele uzine de producție de mașini și fabrici de oțel din Ruhr și de-a lungul Rinului. Când a murit Alfred Krupp, în 1887, compania sa folosea douăzeci de mii de oameni și se lăuda cu propriile spitale și școli. Anglia n-avea nimic comparabil de oferit.

Companiile Germaniei erau similare celor din America în privința concentrării asupra noii economii: aproape două treimi din primele două sute de companii se ocupau de metale, produse chimice și construcția de mașini. Dar ele întru-chipau un tip de capitalism oarecum diferit – unul care pune accentul mai degrabă pe cooperare decât pe concurență și care acorda rolul conducător statului. Prin 1900, erau evidente patru diferențe structurale clare între modelul corporatist german și omologul său anglo-saxon.

Cea mai evidentă era toleranța Germaniei față de ceea ce anglo-saxonii ar fi considerat drept practici anticoncurențiale. Legea germană nu interzicea „înțelegerile în vederea împiedicării comerțului”, asemenea legii britanice. Nici nu posedă o legislație antimonopolistă, de felul Legii antitrust Sherman din America. În 1897, anul în care Curtea Supremă americană a hotărât că Legea antitrust Sherman era constituțională, omoloaga sa germană a decis că înțelegerile contractuale care reglementau prețurile, volumul producției și împărțirea pieței puteau fi întărite de către tribunale, deoarece astfel de acorduri aduceau foloase țării în întregul ei. Ele erau, în esență, o formă de „întrajutorare cooperativă”.

Această concepție naționalistă a fost sprijinită de lucrările lui Friedrich List (1789–1846). List, o figură oarecum excentrică, care ar putea fi caricaturizată drept răspunsul prusac la Adam Smith, și-a petrecut o mare parte a vieții în exil în Statele Unite. În *Sistemul național de economie politică* (1841), el a afirmat că unitatea economică de bază nu este individul, ci națiunea: treaba oamenilor de afaceri și a politicienilor este să se unească spre binele național. Ideile sale au fost promovate cu entuziasm mai întâi de politicienii prusaci, iar ulterior de către liderii Germaniei proaspăt unificate. Pentru aristocrația de iuncheri care conducea Germania imperială, afacerile existau pentru a furniza putere marii mașini de război; bineînțeles, se presupunea ca acestea să lucreze împreună.

Criza economică din anii 1873–1893 a contribuit la asocierea silită a companiilor germane: numărul de carteluri a crescut de la doar patru, în 1875, la 385, în 1905.¹⁶ „Cartelul-model” era Sindicatul Cărbunelui din Renania-Westfalia, care reglementa producția și prețurile, și care a operat, sub diferite denumiri, din 1893 până în 1945, numărând, la un moment dat, nouăzeci de companii printre membrii săi. *Interessengemeinschaften* sau „comunitățile de interese” erau coalitii de firme care-și uneau profiturile și își coordonau politicile asupra diverselor obiective, de la patente la standarde tehnologice. Membrii unor asemenea „IG”-uri erau, de asemenea, legați reciproc de acționariatul încrucișat.

I.G. Farben este un bun exemplu. A început ca o alianță liberă de tinere companii chimice (inclusiv Bayer și Hoescht)

care cooperau prin carteluri, apoi a evoluat, mai întâi, într-o „comunitate de interese“ și, în cele din urmă, în 1925, într-o companie integrată cum se cuvine. Până la sfârșitul anilor 1930, I.G. Farben controla 98% din vopselurile Germaniei, între 60 și 70% din filmul fotografic al acesteia și 50% din produsele sale farmaceutice. Și totuși politica acestei companii era încă dictată de o serie de comitete care semănau, în mod suspect, cu consiliile directoriale ale componentelor ei individuale. I.G. Farben avea, de asemenea, o întreagă serie de acționariate încrucișate, asocieri în participațiune și înțelegeri de preț cu alte firme chimice germane.

Cea de-a doua diferență față de capitalismul anglo-saxon era influența marilor bănci. Piețele de capital ale Germaniei erau prea localizate și ineficiente ca să alimenteze industrializarea acesteia. Bancherii germani au făcut o breșă, înființând bănci pe acțiuni și în comandită simplă*, care au canalizat, în timp util, banii persoanelor de tot felul, care economiseau, mai întâi în domeniul căilor ferate (care au fost finanțate prin datorii bancare, nu prin obligațiuni), și, ulterior, după ce căile ferate au fost naționalizate, în 1879, în tinere companii industriale, ca Siemens. Cele mai mari erau „băncile universale“, care reușeau să fie bănci comerciale, bănci de investiții și trusturi de investiții, toate într-una singură. (J.P. Morgan a reușit ceva similar, dar numai ocolind legile statale, în loc să fie încurajat de acestea.) Deutsche Bank (înființată în 1870) și Dresdner Bank (1872) s-au concentrat asupra finanțării industriei de scară mare, lăsând băncile mai mici să se concentreze asupra *Mittelstand*-ului firmelor de familie de mărime medie, care au alimentat, de asemenea, succesul țării.

În 1913, șaptesprezece dintre cele mai mari douăzeci și cinci de companii pe acțiuni erau bănci. Băncile universale finanțau aproape jumătate din investițiile nete ale țării. Ban-

* Societatea în comandită simplă este o formă de societate comercială a cărei trăsătură de bază este existența a două clase de asociați, și anume asociații comanditați și asociații comanditari. Prima clasă de asociați răspunde nelimitat și solidar pentru obligațiile societății, pe când a doua clasă răspunde numai până la concurența capitalului social subscris (n. ed.).

cherii făceau, de asemenea, parte din consiliile de supraveghere ale tuturor marilor companii industriale ale Germaniei, furnizând consultanță și contacte, precum și capital (bancherii au fost aceia care au organizat fuziunea lui Siemens cu German Edison, în 1883). Puterea lor era sporită de delegarea drepturilor de vot, care le permitea să voteze în numele acțiunilor tuturor celorlalți investitori ai lor, un aranjament care făcea preluările ostile aproape imposibil de pus în practică.¹⁷

Influența bancherilor era reflectată în cea de-a treia mare diferență față de lumea anglo-saxonă: sistemul de control corporatist cu două niveluri al Germaniei. Legea din 1870, care a introdus libera înregistrare, obliga companiile pe acțiuni în egală măsură să aibă două niveluri de control: consiliile de conducere, responsabile pentru deciziile curente, și consiliile de supraveghere, alcătuite din mari acționari și diferite grupuri de interese – nu numai bănci, ci și politicieni locali, parteneri de cartel și, în ultimă instanță, sindicate. Consiliile de supraveghere au căpătat o putere încă și mai mare în 1884.

Toate aceste diferențe structurale – consilii, bancheri și înțelegeri legalizate – au întărit cea de-a patra trăsătură caracteristică a companiilor germane: accentul pe rolul lor social. Capitalismul german al părților interesate, așa cum credem că trebuie numit, era parțial influențat de breslele germane, care supraviețuiseră mult mai mult decât omoloagele lor din alte părți ale Europei și își menținuseră sistemul vital de ucenicie (care ajută la explicarea fascinației germane față de pregătire). La început, responsabilitatea socială a fost voluntară. Alfred Krupp a introdus pensiile și asigurarea de sănătate și de viață pentru muncitorii săi în anii 1850. Dar, de la 1883 la 1889, Bismarck le-a impus companiilor un sistem cuprinzător de „asigurare socială”, obligându-le să plătească pensii; în 1891, a introdus un sistem de „codeterminare”, acordându-le muncitorilor un drept oficial la cuvânt în companii.

Rezultatul a fost faptul că toate companiile germane erau mult mai dornice să coopereze cu sindicatele decât rivalele lor anglo-saxone. Patronii individuali se puteau confrunta –

uneori violent – cu sindicatele. Dar exista, neîndoielnic, o convingere profundă că, într-o lume ideală, toate interesele trebuiau să fie implicate în luarea deciziilor. Maiștrii fabricilor erau consultați în mod regulat de către manageri (o tendință care s-a tradus în succes militar în Primul Război Mondial: armata germană le acorda mult mai multă putere subofițerilor). În 1920, au fost adoptate legi care înființau comitete de fabrică, conferindu-le muncitorilor o putere și mai mare. Cel de-al Treilea Reich (1933–1945) a desființat puterea sindicatelor. Dar până și sub Hitler, germanii n-au renunțat la convingerea lor că trebuiau consultate diferitele grupuri de interese ale societății, chiar dacă într-o formă modificată. Frontul German al Muncii (Deutsche Arbeitsfront), sprijinit de naziști, a ajutat la îmbunătățirea condițiilor de muncă din fabrici și chiar a inițiat excursii ieftine în zilele libere.¹⁸

Chestiunea interesantă legată de Germania este în ce măsură această idee complet diferită despre companie ajută la explicarea neîndoielnicului ei succes economic. Uriașele revoluții din prima jumătate a secolului XX nu fac decât să crească suspiciunea că Germania a obținut ceva important pe drept: companiile ei au trebuit să îndure, printre altele, înfrângerea în două războaie mondiale, câteva recesiuni cronice, nazismul și împărțirea țării. Bănuiala noastră este că succesul Germaniei s-a datorat mai puțin capitalismului părților interesate cât unor lucruri mai practice, două la număr.

Cel dintâi a fost cultul educației – îndeosebi educația științifică și vocațională. Aceasta a existat încă de la început.¹⁹ Peter Drucker susține că baza pentru productivitatea manufacturieră a Germaniei a fost așezată, în anii 1840, de către August Borsig (1804–1854), un industriaș de început care a deschis calea ucenicilor corporatiste, îmbinând experiența la locul de muncă și pregătirea școlară oficială.²⁰ Universitățile – în special universitățile tehnice – au acționat, în chip fericit, atât ca agenții de cercetare, cât și ca teren de recrutare pentru industriile locale.²¹ Până în 1872, Universitatea din München singură avea mai mulți absolvenți chimiști de cercetare decât întreaga Anglie. Institutul din Berlin oferea un curs de doi ani în domeniul înființării și

conducerii fabricilor.²² Germania a început să întemeieze școli de afaceri cam în aceeași perioadă ca Statele Unite, în 1900. Grupurile din industria de foraj și explorare, cum ar fi Asociația Inginerilor Germani (1856), au furnizat efectiv servicii de consultanță și au răspândit limbajul tehnic. Firmele germane au deschis de asemenea calea dezvoltării laboratoarelor interne și au investit din greu în cercetare și dezvoltare, chiar și în industrii de bază ca acelea ale cărbunelui, fierului și oțelului.²³

Al doilea aspect a fost respectul acordat managerilor, care se bucurau de același înalt statut ca funcționarii din sectorul public (managerii de nivel inferior erau numiți „funcționari privați“.) În Anglia, unde chiar și directorii salariați care ocupau cele mai înalte funcții erau adesea numiți „funcționari ai companiei“, doar puțini manageri au fost primiți în consiliile de administrație până în 1920. În Germania, managerii salariați dominau consiliile de supraveghere.²⁴ Companiile germane și-au făcut, de asemenea, un principiu din a le da tehnicienilor responsabilitate managerială în loc să se bazeze, pur și simplu, pe oameni cu pregătire generală, așa cum erau înclinați să facă americanii.²⁵

Zaibatsu-ul din Japonia

Versiunea de capitalism organizat a Japoniei semăna mult cu aceea a Germaniei. Japonia a făcut, la rândul ei, un salt în anii 1870 și a îmbrățișat, și ea, o concepție despre companie care îmbina profesionalismul modern cu un naționalism pronunțat și uneori atavic.

În 1868, shogunatul, care condusesese țara vreme de mai bine de 250 de ani, s-a prăbușit, iar puterea i-a revenit împăratului Meiji, în vârstă de șaisprezece ani – sau, mai curând, oficialilor și oligarhilor care-l înconjurau. Unii dintre samurarii care au sprijinit restaurația au sperat ca împăratul să curețe țara de barbari. În schimb, oligarhii care conduceau au hotărât să deschidă țara spre Occident, ca parte a politicii lor încapsulată în simplul slogan „țară bogată, armată

puternică". Au invitat mai mult de 2.400 de străini din douăzeci și trei de țări diferite ca să asigure o instruire conform metodelor occidentale. Angajarea de experți străini reprezenta în jur de 2% din cheltuielile guvernamentale.²⁶

Statul i-a silit pe samurai să-și lepede obiceiurile feudale și să poarte îmbrăcăminte occidentală. El a creat, de asemenea, oportunități de afaceri, vânzând fabrici aflate în proprietatea statului pe nimica toată, introducând legile companiei pe acțiuni, desființând breslele și alte restricții asupra alegerii ocupaționale și predicând că a face bani era perfect compatibil cu convingerile religioase shintoiste și budiste, precum și un lucru pe deplin patriotic. Mulți samurai s-au reinventat ca oameni de afaceri, fondând adesea companii cu banii din compensația care le fusese acordată pentru renunțarea la îndatoririle militare.

Tinerele companii aveau avantajul de a fi capabile să învețe din greșelile predecesoarelor lor. Creșterea a fost explozivă. În 1886, aproape două treimi din ața din Japonia era importată; în 1902, ea era, practic, produsă toată pe plan intern; până la Primul Război Mondial, Japonia realiza un sfert din exporturile mondiale de ață de bumbac. Firmele japoneze erau deosebit de bune în materie de electrificare. Până în 1920, jumătate din energia din fabricile japoneze provenea de la motoare electrice, în comparație cu mai puțin de o treime în America și de doar un sfert în Anglia.

Nu încapе îndoială că guvernul a jucat un rol conducător în marele salt înainte al Japoniei. Ministerul Industriei își privea rolul ca pe o compensare a „deficiențelor Japoniei prin rapida însușire a punctelor forte ale artelor industriale occidentale". A făcut acest lucru în diverse moduri – injectând bani în infrastructură, înființând universități, direcționând afaceri și credit către companii și înființând companii publice ca destinație ale tehnologiei occidentale și ca modele vestice de afaceri. Investițiile guvernului excedau, de obicei, investițiile din sectorul privat, până la Primul Război Mondial. Un funcționar guvernamental a fost acela care i-a prezentat un capitalist îndrăzneț unui profesor universitar care

avea visul neobișnuit de a construi o centrală electrică. Rezultatul a fost Tokyo Electric Light Company, strămoșul companiei Toshiba. Shibusawa Eiichi, cel care a fondat banca Dai Ichi, care a finanțat multe din companiile pe acțiuni inițiale, a lucrat, pentru scurtă vreme, în Ministerul de Finanțe. Companiei Mitsui îi plăcea să se compare cu Compania Britanică a Indiilor Orientale. Mitsubishi, marea rivală a lui Mitsui, a datorat mult subvențiilor guvernamentale pentru flota comercială. În 1894, firma s-a revanșat împrumutându-și navele armatei, ca să poarte război cu China.

Mitsubishi a fost modelul pentru *zaibatsu* – conglomeratele japoneze (literalmente, „clici financiare“) care au dominat activitatea economică din țară până la cel de-al Doilea Război Mondial (și care au renăscut, după aceea, în forma companiilor *keiretsu*^{xix}). Aceste conglomerate erau un amestec straniu de dinastii feudale, companii de comerț de modă veche, agenții guvernamentale și corporații moderne. În inima fiecărui *zaibatsu* exista o companie-holding, proprietate de familie, care controla un mănunchi de alte firme prin acționariat înțrucișate și directorate combinate. Fiecare mănunchi cuprindea, de obicei, cel puțin o bancă și o companie de asigurări, ca o canalizare a economiilor publice. Managerii erau, de obicei, recrutați, în cadrul companiei-holding, din universitate. Ulterior, ei își petreceau întreaga viață înăuntrul acestei familii extinse a companiilor.

Companiile care alcătuiau fiecare *zaibatsu* operau într-un număr deconcertant de mare de industrii, dar lipsa lor de convergență nu le împiedica să fie extrem de competitive. În varianta ei cea mai bună, structura *zaibatsu* permitea o mare flexibilitate: activitățile economice ale acestor conglomerate puteau fi specializate în anumite piețe, dar în același timp conglomeratele *zaibatsu* puteau să apeleze la economii de scară, când aveau nevoie. Grupurile erau, la rândul lor, menținute în formă de rivalitatea dintre ele. Până la sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial, cele mai mari patru companii – Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo și Yasuda – controlau un sfert din capitalul vărsat al firmelor japoneze.²⁷ Ca și în Germania, continuau să existe firme mici – potrivit

recensământului din 1930, 30% din producția manufacturieră a Japoniei provenea din fabrici cu mai puțin de cinci muncitori —, dar accentul se punea pe *zaibatsu*.

Zaibatsu reușea foarte bine să îmbine proprietatea de familie cu managementul bazat pe merit. Familiile fondatoare erau, lucru lesne de înțeles, intimidată de conceptul de acțiuni, încercând inițial să păstreze controlul prin categorii speciale de acțiuni, iar ulterior, după ce acelea au fost interzise, în anii 1890, făcând aranjamente pentru ca grupurile de descendenți să poată deține acțiunile împreună (și interzicându-le să le vândă). Controlul asupra Mitsubishi alterna între două ramuri ale familiei Iwasaki. Fratele fondatorului insista asupra faptului că, „deși această întreprindere își spune companie și are o structură de companie, în realitate este în întregime o întreprindere de familie”²⁸. La Mitsui, proprietatea era împărțită între cinci ramuri ale aceleiași familii.

Cu toate acestea, aceleași familii se descurcau mult mai bine decât, să spunem, cele britanice în privința transmiterii managementului curent unor profesioniști. Tradiția de a angaja un manager profesionist (*banto*) pentru a conduce afacerea familiei datează din secolul al XVIII-lea. Familiile industriale japoneze de frunte s-au dovedit, de asemenea, adepte remarcabile ale preschimbării loialității feudale în loialitate corporatistă: samurarii pregătiți să moară pentru stăpânii lor au devenit angajați loiali ai companiei, fiind dispuși să facă orice pentru succesul acesteia (li se oferea, în schimb, o slujbă pe viață). Până la începutul anilor 1930, aproape toate *zaibatsu*-urile transmisese controlul asupra managementului lor unor profesioniști bine pregătiți. O cercetare din 1924 asupra celor mai mari 181 de companii japoneze a descoperit că 64% din directorii cei mai importanți dețineau o diplomă universitară sau echivalentul acesteia, o proporție mai ridicată decât aceea din Statele Unite, la acea vreme.²⁹

Atât în Germania, cât și în Japonia, deprinderea guvernului de a dirija economia pentru a obține măreție națională a atins un apogeu urât în cel de-al Doilea Război Mondial. O istorisire descrie exact abordarea nazistă a afa-

cerilor, în care micile companii erau împinse într-un număr limitat de grupuri industriale uriașe aflate în slujba mașinii economice naționale, drept „economia lui List care a luat-o razna”³⁰. *Zaibatsu*-urile arătau ca niște relicve feudale pentru Douglas MacArthur^{xx}, care le-a distrus după război. MacArthur n-avea nici o îndoială asupra locului unde se găsea cel mai bun model pentru corporație: în Statele Unite, țara companiilor Coca-Cola și General Motors.

6. Triumful capitalismului managerial

1913–1975

Până la izbucnirea Primului Război Mondial, marea companie devenise o instituție definitorie în societatea americană: motorul uneia dintre cele mai rapide perioade de creștere economică din istorie; o prezență dominantă în viața politică; și un agent hotărâtor în transformarea Americii dintr-o societate de „comunități insulare” într-o comunitate națională omogenă. Mulțumită, în mare măsură, adoptării acestei instituții extraordinare, secolul american era în desfășurare.

Diferite forme de companie au continuat să apară în întreaga lume. Am discutat despre firmele de familie britanice și despre *zaibatsu* japonez; o carte mai cuprinzătoare ar fi putut stăruia asupra farmecelor uriașelor companii de utilități ale Franței sau asupra rețelelor de mici afaceri din Italia de Nord. Până și în America, economia a fost afectată de discontinuitățile războiului, de recesiune și de Noua Orientare (New Deal^{xxi}), ca să nu mai vorbim de permanentele schimbări tehnologice, care le-au oferit companiilor mai mici oportunități să facă un salt înainte, în vreme ce vechii giganți se poticneau. Cine își mai amintește de companii defuncte precum Central Leather, de Nevada Consolidated Group sau de Cudahy Packing?¹

În același timp, cel mai remarcabil lucru în privința celor șaizeci de ani de după Primul Război Mondial a fost continuitatea – îndeosebi succesul continuu al marii afaceri americane. O listă a celor mai mari companii din America, în 1970, i s-ar fi părut cât se poate de cunoscută lui J.P. Morgan, care a murit în 1913. Dar chiar această predictibilitate,

această asemănare era, în sine, rezultatul unei importante inovații introduse în anii 1920: firma multisectorială.

Firma multisectorială a constituit o inovație importantă în sine, deoarece a profesionalizat marea companie și i-a fixat structura dominantă. Dar ea a fost importantă și pentru că a devenit șablonul pentru „managerialism”. Dacă figura arhetipală a Epocii de Aur a fost baronul-tâlhăr, succesorul lui a fost managerul profesionist – un personaj mai plicticos, poate, dar care s-a dovedit a fi surprinzător de controversat. În anii 1940, scriitori de stânga, precum fostul troțkist James Burnham, au arătat că o nouă clasă conducătoare managerială a șters pe ascuns diferența dintre capitalism și socialism; în anii 1980, pirații corporatiști spuneau aproape același lucru.

Revoluția lui Sloan

În primele două decenii ale secolului XX, a început o preluare tăcută: separarea treptată a proprietății de control. Se poate ca baronii-tâlhări să fi ținut marile decizii strategice în propriile mâini, dar nu puteau să supravegheze personal fiecare detaliu al giganticelor lor imperii economice. Și nu puteau afla calitățile manageriale de care aveau nevoie în rândul familiilor lor nemijlocite, care oricum găseau alte lucruri mai amuzante de făcut: Digby Baltzell scrie sarcastic despre „divorțații John Jacob Astor III (trei soții), Cornelius Vanderbilt, Jr. (cinci soții), Tommy Manville (nouă soții) sau frații Topping (zece soții, între ei)”⁴². Așa că fondatorii companiilor s-au îndreptat spre o nouă clasă de manageri profesioniști.

Unii precum King Gillette, William Wrigley, H.J. Heinz și John D. Rockefeller au angajat cete de manageri îmbrăcați în negru ca să pună ordine în imperiile lor haotice. Marile orașe ale Americii au fost reconstruite ca să le ofere acestor manageri un sediu – noile birouri, înșirate pe verticală, cunoscute sub numele de zgârie-nori. În 1908, Compania Singer a construit, la New York, cea mai înaltă clădire din lume,

pentru a-i adăposti pe câțiva dintre acești manageri (avea o înălțime de 186,54 de metri), doar ca să fie depășită, după optsprezece luni, de Metropolitan Life (213,36 de metri), care a fost învinsă, la rândul ei, de Woolworth Building (241,40 de metri).

Locuitorii acestor turnuri au început prin a face munca plictisitoare de a coordona fluxul de materiale de la furnizori la clienții finali. Dar foarte repede calitățile lor organizaționale – arta vânzărilor din ușă în ușă a lui Singer – au devenit avantaje competitive decisive în sine. Și, treptat, acești „Oameni ai Companiilor” au început să ia și marile decizii strategice. Fiecare fuziune impunea echipei centrale de management să raționalizeze afacerea dobândită. Fiecare moarte a unui baron-tâlhăru le dădea mână liberă. Fiecare emisiune de acțiuni dispersa proprietatea: numărul de acționari obișnuiți a crescut de la 2 milioane, în 1920, la 10 milioane, în 1930.

Acesta a fost fondul pentru firma multisectorială pe care Alfred Sloan (1875–1966) a inițiat-o la General Motors. Asemenea multor altor companii tinere, GM a fost prinsă pe picior greșit de recesiunea din 1920. Fondatorul companiei, William Durant (1861–1947), pe care Sloan l-a descris ulterior ca pe „un mare om cu o mare slăbiciune – putea crea, dar nu administra”, controla aproape toate activitățile companiei, sprijinit de o conducere rudimentară. GM a fost salvată de către Pierre du Pont (1870–1954), care a cumpărat 37% din compania constructoare de automobile, aflată în dificultate, și l-a ales pe Sloan, un tânăr inginer care conducea, pe atunci, unitățile de piese și accesorii ale GM, ca să reconstruiască organizația de la vârf la bază.

Sloan, care a devenit președintele GM în 1923, era prototipul omului organizației, primul manager care a devenit celebru doar pentru asta. „Managementul a fost specialitatea mea”, scria el, fără echivoc, în autobiografia sa.³ Du Pont și Sloan au hotărât că activitățile companiei erau prea disparate ca să fie conduse de o singură autoritate centrală, așa că au decis să trateze diferitele unități ale acesteia – activitățile legate de automobile, camioane, piese și accesorii – ca sectoare autonome. Fiecare sector era definit de piața

pe care o slujea, care, în cazul automobilelor, era determinată de o „piramidă a prețurilor”: Cadillac pentru cei bogați, Oldsmobile pentru cei înlesniți, dar discreți, Buick pentru cei care se străduiau, Pontiac pentru cei săraci, dar mândri, și Chevrolet pentru plebei. Oferind o mașină „pentru fiecare buzunar și tendință”, piramida permitea GM să-și păstreze clienții toată viața.⁴ Aceasta a îmbunătățit, de asemenea, ciclul economic. În vremurile de prosperitate, ca la sfârșitul anilor 1920, GM își putea mări profiturile cu produse exclusiviste; în perioadele de crăh, ca în anii 1930, se putea baza pe Chevy-uri.

Cu toate acestea, dacă „sloanismul” a fost construit pe descentralizare, era o descentralizare controlată. Sectoarele erau dispuse la un loc, ca să folosească influența achizițiilor comune pentru a asigura prețuri mai mici la orice, de la oțel la articole de papetărie. Iar Sloan și Du Pont au creat un puternic cartier general, înțesat până la refuz cu oameni, ca să supravegheze această structură complicată, ca să se asigure, de exemplu, că sectoarele îi tratau pe vânzătorii în franciză în mod corect. Managerii sectoriali se preocupau de piața de acțiuni; directorii generali executivi le monitorizau performanțele, alocându-le resurse suplimentare celor care aveau cele mai bune rezultate. În vârf, un comitet executiv alcătuit din zece oameni, condus de Du Pont și Sloan, fixa o strategie corporatistă centralizată.

Frumusețea „sloanismului” consta în faptul că structura unei companii putea fi extinsă cu ușurință: dacă departamentul de cercetare venea cu un nou produs, putea fi înființat un nou sector. „Nu consider mărimea un obstacol”, a scris Sloan. „Pentru mine, nu este decât o chestiune de management.” Mai presus de orice, firma multisectorială era concepută, după cum spunea Sloan, „ca o organizație obiectivă, deosebită de tipul care se pierdea în subiectivitatea personalităților”. Cu alte cuvinte, nu era Henry Ford.

Hotărârea lui Ford de a-și administra el însuși uriașul imperiu l-a împins pe acesta din urmă la dezastru. El a ignorat atât noua știință a segmentării pieței, cât și disciplina mai largă a teoriei managementului. (Ford a făcut cunoscut faptul că oricine era găsit cu o schemă a organizației, oricât

de incomplet desenată, avea să fie concediat pe loc.⁵) A pus în mod deliberat la cale un conflict distructiv între fiul său și unul dintre cei mai puternici adjuncți, i-a dat afară din companie pe mulți dintre cei mai talentați manageri și a refuzat să inițieze până și cele mai elementare forme de control al managementului. Un departament își calcula costurile cântărind un teanc de facturi; firma a primit o amendă de 50 de milioane de dolari din partea fiscoi, pentru profituri excesive în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, fiindcă nimeni nu completase formularele necesare pentru furnizorii de război.⁶ În 1929, partea de piață a companiei Ford scăzuse la 31%, în timp ce aceea a General Motors crescuse de la 17% la 32,3%.⁷

Era o ironie a sorții ca inventatorul liniei de asamblare să fie el însuși silit să eșueze. După cum scrie un istoric, Thomas McCraw, „ce a făcut Ford pentru mașini a făcut Sloan pentru oameni”⁸. Structura multisectorială, care a fost adoptată treptat de multe din numele de marcă ale Americii, între care General Electric, United States Rubber, Standard Oil și U.S. Steel, era un instrument ideal pentru administrarea dezvoltării. Du Pont Company, de exemplu, s-a diversificat inițial, în mod haotic, într-o serie de noi produse promițătoare, incluzând vopseluri, coloranți, film fotografic și produse chimice. Dar și-a supraîncărcat sistemul centralizat de management atât de mult, încât singura parte care făcea bani era vechea ei afacere cu explozibil. Odată ce a imitat exemplul GM și a început să creeze sectoare separate ca să-și administreze diferitele activități economice, noile entități au început să producă, la rândul lor, bani. Până în 1939, explozibilii reprezentau mai puțin de 10% din profitul ei.

Du Pont a ilustrat, de asemenea, un alt avantaj al sistemului lui Sloan: a instituționalizat inovația, făcând din ea responsabilitatea anumitor oameni. Du Pont a injectat bani în cercetare, susținând nu numai laboratoare specializate în diferitele ei sectoare, ci și un laborator central, cunoscut sub numele de „Purity Hall”, care se concentra asupra cercetării fundamentale. În 1947, 58% din vânzările Du Pont proveneau din produse care fuseseră introduse pe parcursul ultimilor douăzeci de ani.⁹

Până și companiile care au fost mai puțin direct influențate de Sloan i-au îmbrățișat crezul legat de managementul profesionist. În 1927, cercetătorii de la Coca-Cola au declanșat un studiu de trei ani asupra a cincisprezece mii de locuri în care era vândută băutura, în scopul de a îmbunătăți lucruri de genul raportului exact dintre volumul vânzărilor și fluxul de oameni care intrau în contact cu produsul lor. Studii științifice similare, sub conducerea lui Robert Woodruff (1889–1985), un om obsedat de cercetare, au condus nu numai la vânzarea de Coke îmbuteliată în garaje, ci și la reguli stricte în privința culorii camioanelor (roșie) și a tipului de fete care să fie puse pe afișe (o brunetă, dacă nu exista decât o singură fată în imagine). Vânzările au crescut în mod corespunzător.

Dincolo, la Procter & Gamble, compania a îngropat, la rândul ei, o avere într-un marketing tot mai profesionist, ruinand, din neglijență, cultura modernă prin crearea serialelor radiofonice (așa cum a ajuns să fie numit teatrul la microfon, sponsorizat de firmă). Pe 13 mai 1931, un arogant proaspăt angajat al P & G, pe numele său Neil McElroy, a încălcat interdicția internă asupra rapoartelor mai mari de o pagină, venind cu o propunere de trei pagini pentru companie, ca aceasta să numească o echipă specială care să administreze fiecare marcă anume. „Managementul de marcă“ a furnizat, pentru firmele de bunuri de larg consum, o cale de imitare a structurii multisectoriale a lui Sloan.¹⁰

O astfel de disciplină a devenit și mai importantă în anii 1930. Până în iulie 1932, Indicele Dow Jones^{xxii}, care se situase la 386,10 pe 3 septembrie 1929, se prăbușise la 40,56. Producția industrială scăzuse cu o treime. În timpul Crizei, consumatorii nu doreau să se despartă de banii pe care-i aveau în plus decât în schimbul unor noi produse autentice (sau al unora care păreau să fie autentice: până la sfârșitul anilor 1930, Procter singură cheltuia 15 milioane de dolari pe an pentru publicitate). Cu toate acestea, pe tot parcursul acestei harababuri, marile firme sloaniste și-au menținut pozițiile. Cu barierele de intrare în majoritatea afacerilor încă ridicate, acestea erau arareori amenințate de companiile nou-create; principalul pericol venea din partea unui

gigant învecinat, care se extindea, sistematic, în teritoriul lor. Singura cale prin care putea fi înfrântă o firmă multisectorială era printr-o altă firmă multisectorială.

Managerii

În spatele acestui succes stătea o nouă cultură a managementului. La sfârșitul secolului al XIX-lea, pregătirea în domeniul afacerilor consta aproape numai din predarea contabilității și a cunoștințelor de secretariat. Doar Wharton School, de la Universitatea din Pennsylvania, fondată în 1881, oferea discipline mai consistente. Dar școlile de afaceri au început să ia amploare. Harvard Business School și-a deschis porțile în 1908, același an în care Modelul T a început să iasă de pe linia de asamblare. În 1914, Harvard oferea cursuri de marketing, finanțe corporatiste și chiar politica afacerilor.

Gânditorii din domeniul managementului au început, la rândul lor, să urmeze drumul deschis de Frederick Taylor (1856–1915). Arthur D. Little a fost cel dintâi dintr-o nouă clasă de consultanți, urmat curând de James McKinsey, care și-a înființat biroul în 1926, la trei ani de la fondarea Asociației Americane de Management. Până și politicienii s-au alăturat modei: Herbert Hoover a încercat să aplice managementul științific în guvernare.

Din capul locului, acești gânditori din domeniul managementului au oferit sfaturi contradictorii. O școală rivală, „umanistă“, care îi includea pe Mary Parker Follett (1868–1933) și Elton Mayo (1880–1949), a pus sub semnul întrebării „școala raționalistă“, dominantă, a lui Taylor, argumentând că secretul succesului, pe termen lung, consta din a-i trata bine pe muncitori. În 1927, un grup de savanți din domeniul științelor comportamentale, între care și Mayo, au început un impresionant studiu de zece ani asupra uzinelor Hawthorne, din Chicago, aparținând Western Electric (studiu care, printre altele, a dovedit că aprinderea și stingerea luminilor îmbunătățea productivitatea).

Dar până și acești gânditori mai moderați erau, totuși, apostolii noii religii a managementului. „Managementul, nu bancherii, nici acționarii, reprezintă elementul fundamental în industrie“, susținea Follett. „Un bun management este acela care atrage credite, atrage muncitori, atrage clienți. Orice schimbări ar urma, fie că industria este deținută de capitaliști, de stat sau de muncitori, ea va trebui întotdeauna condusă. Managementul este funcția permanentă a activității economice.“

Afirmația lui Follett poate fi luată drept un manifest tribal pentru unul dintre eroii neslăviți ai secolului XX. Omul Companiei n-a avut o presă bună. Sinclair Lewis l-a pus la stâlpul infamiei sub forma lui *Babbitt* (1922), reprezentarea filistinismului suficient. În *O gură de aer* (1939), George Orwell îl înfățișează ca fiind aproape doar un sclav salariat – „niciodată liber, cu excepția momentului în care adoarme repede și visează că și-a azvârlit șeful în fundul unui puț și aruncă în el cu bucăți de cărbune“. Și totuși, el a contribuit la transformarea companiilor din toată lumea.

Începând din 1920, personajul Omul Companiei fusese alcătuit din două elemente: standardele profesionale și loialitatea față de corporație. Omul Companiei era mai curând definit de acreditările lui decât de spiță (asemenea claselor superioare) sau de forța colectivă (ca muncitorii). El făcea parte dintr-o castă profesională care a adoptat mottoul lui Frederick Taylor, conform căruia exista „cea mai bună cale“ de organizare a muncii, și le surâdea batjocoritor antreprenorilor neciopliți, pentru că nu știau asta.

Dar această solidaritate de clasă era contrabalansată de loialitatea față de patronul său. Prima regulă la Standard Oil, potrivit unui contemporan, era aceea ca fiecare angajat „să poarte gulerul «Standard Oil». Acest guler este fixat pe oricine de îndată ce e primit în «bandă» și nu poate fi îndepărtat decât odată cu capul purtătorului“¹¹.

Thomas Watson, vânzătorul care a creat IBM în 1924, și-a construit organizația din Oameni ai Companiei.¹² Și-a amplasat firma într-un orașel, Endicott, în statul New York, locul cel mai bun pentru a explica legea. Oamenii IBM purtau o uniformă alcătuită dintr-un costum închis la culoare

și o cămașă albă, se abțineau de la băuturile tari, îi înălțau osanale fondatorului, într-un cântec al companiei, și se luau la întrecere pentru a fi membri în clubul 100%, un club de elită deschis numai celor mai prolifici vânzători. Puteau chiar să asculte o simfonie IBM, comandată de fondator. De Ziua IBM, în 1940, aproape zece mii de angajați ai IBM s-au îndreptat spre Târgul Internațional de la New York, în trenuri speciale. Watson afirma că o asemenea loialitate „evită rutina cotidiană care constă în a lua decizii zilnice cu privire la ce este mai bine de făcut“.

Acest paternalism mergea mult mai adânc decât categoria funcționarilor. Controversele moderne despre capitalismul acționarilor ascund, adesea, faptul că multe dintre cele mai bune companii anglo-saxone și-au asumat, în mod fericit, obligații sociale fără prea mult îndemn din partea guvernului. Compania Procter & Gamble a inițiat pensiile de handicap și de limită de vârstă (în 1915), ziua de lucru de opt ore (în 1918) și, cel mai important dintre toate, munca garantată pentru cel puțin patruzeci și opt de săptămâni pe an (în anii 1920). Pe durata Crizei, compania a menținut concedierile temporare la minimum, iar șeful companiei, Red Deupree, și-a redus propriul salariu la jumătate și și-a anulat gratificația anuală. Henry Ford, care își închipuia că, atunci când angaja o pereche de brațe, căpăta și o ființă umană, a devenit o figură legendară în lume pentru că-și plătea muncitorii cu 5 dolari pe zi – mult peste prețul pieței. Henry Heinz plătea pregătirea pentru obținerea cetățeniei de către angajații săi.

Trei controverse care au definit compania

Pe măsură ce rolul companiei în societate s-a adâncit, controversa legată de rolul ei s-a intensificat. Trei lucrări publicate în anii 1930 și 1940 puneau întrebări fundamentale despre această instituție incomodă: De ce existau companiile? În folosul cui erau ele conduse? Și ce se întâmpla cu muncitorii?

Cea mai importantă dintre aceste trei lucrări a început ca o conferință ținută, în 1932, în fața unui grup de studenți din Dundee, de către un economist de douăzeci și unu de ani, de-abia întors dintr-un tur prin industria americană. Cinci ani mai târziu, Ronald Coase își publica ideile, în *Economica*, într-un studiu intitulat „The Nature of the Firm” („Natura firmei”). Coase a încercat să explice de ce economia acționase dincolo de indivizii care-și vindeau bunurile și serviciile unii altora. Răspunsul, argumenta el, era legat de imperfecțiunile pieței și îndeosebi de costurile tranzacțiilor – costurile la care puteau fi expuși întreprinzătorii individuali în încercarea de a obține cea mai bună învoială și a coordona procese ca manufacturarea și marketingul^{xxiii}.

Istoria companiei din 1850 încoace valida punctul de vedere al lui Coase. General Motors, de exemplu, a tras foloase de pe urma enormelor economii de scară prin înmănuncherea unei mulțimi de tranzacții care fuseseră făcute, anterior, în mod independent. De exemplu, costurile încercării de a negocia pentru fiecare bucățică de oțel care era necesară unui automobil ar fi fost prohibitive. Cu toate acestea, GM trata în continuare cu posesorii de francize independente. Coase citează, scrupulos, un economist britanic anterior, Dennis Robertson (1890–1963), care vorbea despre relația dintre firmele „conștiente” și piața „inconștientă” ca fiind asemenea „bulgărilor de unt care se coagulează într-o căldare cu lapte smântânit”. GM era, poate, un uriaș bulgăre de unt, dar se găsea încă într-un putinei cu lichid.

Cea de-a doua carte, *The Modern Corporation and Private Property* (*Corporația modernă și proprietatea privată*), datorată lui Adolf Berle și Gardiner Means, publicată în 1932, descria, în linii generale, distribuția avuției corporatiste din America. Asemenea Comitetului Pujo, care îl hărțuise pe Morgan cu douăzeci de ani mai înainte, Berle și Means au descoperit o mulțime de dovezi ale unei mari concentrări: primele două sute de companii reprezentau jumătate din activele totale din economie; compania AT & T singură controla mai multe active decât cele mai sărace douăzeci de state. Dar noile oligopoluri erau proprietatea nu a baronilor-tâlhari, ci a 10 milioane de acționari obișnuiți. Zeflemeaua lui

Carnegie despre „afacerea tuturor care devine afacerea nimă-nui“ devenise realitate.

Se presupunea că respectivele companii sunt conduse în interesul proprietarilor lor. În 1916, Curtea Supremă din Michigan luase o hotărâre celebră (într-un proces pe care doi acționari minoritari, Dodge Brothers, îl intentaseră împotriva lui Henry Ford), conform căreia „o corporație de afaceri este organizată și condusă în primul rând pentru profitul acționarilor“. Berle și Means au arătat că pasivitatea acestor milioane de acționari paralizase „puterea absolută din managementul corporatist“. În termeni economici, interesul agentului era diferit de acela al conducătorului. Bineînțeles, managerii fuseseră adesea oameni aroganți, care socoteau că știu cel mai bine cum stau lucrurile. (Atunci când i s-a cerut să meargă mai încet de către negustorii aflați la bord, un căpitan al Companiei Olandeze a Indiilor Orientale, Jacob van Heemskerck, a răspuns zbierând „Când noi ne riscăm viețile, Stăpânii Companiei pot al dracului de bine să-și riște corăbiile“¹³.) Și, bineînțeles, teoreticienii au avut întotdeauna în vedere separarea proprietății de control. Dar Berle și Means au fost primii care au identificat administrarea companiei ca pe o problemă practică.

De acum înainte, în loc să-și facă griji pentru antreprenorii monopolști care exercitau presiuni asupra afacerilor mai mici, autoritățile au căutat tot mai mult căi de a-i proteja pe micii investitori de puterea managerilor descătușați. În 1933, Bursa din New York a solicitat, în cele din urmă, rapoarte pentru companiile listate. Legile titlurilor de valoare (Securities Acts) din 1933 și 1934 au plasat în mod ferm responsabilitatea fiduciară pentru raportarea de informații precise în seama directorilor. Roosevelt a creat Comisia pentru Burse și Titluri de Valoare parțial ca o armă împotriva bancherilor, pe care îi considera ca purtând o mare parte din răspundere pentru criză. (El a instituit, de asemenea, o formațiune de agenții de reglementare care să facă ordine în rândul companiilor, aducând firmele de transport de marfă, companiile aeriene și de utilități sub conducere federală.)

Ultima carte era chiar despre General Motors. În 1942, lui Sloan i-a atras atenția lucrarea lui Peter Drucker, *The Future of Industrial Man* (Viitorul omului din industrie, 1942), care arăta că acele companii aveau deopotrivă o dimensiune socială și un scop economic. Sloan l-a invitat pe exilatul vienez, considerat încă, la acel moment, drept o persoană necorespunzătoare, care nu știa dacă era teoretician politic sau economist, să analizeze GM. Rezultatul a fost *The Concept of Corporation* (Conceptul de corporație), publicat în 1946.

Cartea, unul dintre cele mai bune volume manageriale care s-au scris vreodată, curge liber, îngrijorându-se, de exemplu, atât în privința procentului de englezi din epoca victoriană care erau gentlemen (o fracțiune mică, din punctul de vedere al lui Drucker), cât și a eficienței managementului industrial rusesc. Avea o mulțime de lucruri pozitive de spus în legătură cu Sloan. Drucker arăta că tot ce era mare era frumos și că structura descentralizată a GM a fost cheia succesului acesteia.¹⁴ Într-adevăr, elogiul său a convins nenumărate firme să facă la fel.

Dar exista și ceva mai puțin plăcut. *Conceptul de corporație* făcea o pledoarie pătimașă pentru ca GM să-i trateze pe muncitori mai degrabă ca pe o resursă decât doar ca pe un cost. În „mentalitatea liniei de asamblare“, avertiza Drucker, muncitorii erau evaluați pur și simplu în funcție de cât de mult se aseamănă cu mașinile.¹⁵ În realitate, cel mai valoros lucru al muncitorilor nu erau mâinile lor, ci creierul. Importanța faptului de a le da puteri muncitorilor a devenit și mai mare atunci când Drucker a identificat o nouă clasă de „lucrători din domeniul cunoașterii“ („*knowledge workers*“^{xxxv}, cum i-a numit el în 1959). Acestea erau lecții pe care managerii japonezi (care au citit cu asiduitate lucrarea lui Drucker) le-au învățat ceva mai repede decât GM. Încercarea constructorului de automobile de a li se adresa muncitorilor săi s-a limitat la a le sugera să scrie un eseu, „Slujba mea și de ce îmi place ea“.

Imperialismul corporatist

Un semn al succesului capitalismului managerial este modul în care și-a cooptat omologul statal, după 1945. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, guvernele și-au întărit controlul asupra activității economice. În Germania, Krupp și I.G. Farben au devenit anexe ale mașinii de război naziste. În America, guvernul federal a cumpărat aproape jumătate din produsele atât din industrie, cât și din agricultură. Guvernele din timpul războiului, de pretutindeni, au ordonat ca managementul și forța de muncă să colaboreze pentru a mări productivitatea și a preveni grevele care tulburaseră anii 1930.

Această relație a continuat după război, deși sub forme diferite de fiecare parte a Atlanticului. În America, marele guvern a rămas un important aliat al marii afaceri, recrutând în mod frecvent oameni de afaceri (secretarii de stat pentru apărare din Statele Unite i-au inclus pe Neil McElroy, autorul propunerii de la P & G, care a devenit, ulterior, conducătorul firmei; pe Charles Wilson, succesorul lui Sloan la GM; și pe Bob McNamara de la Ford). Războiul Rece a cunoscut crearea a ceea ce Dwight Eisenhower numea „complexul militar industrial”. Unele dintre cele mai mari companii din țară – cum ar fi „Generalele” – s-au bazat foarte mult pe Pentagon. Până și companiile mai mici își trimiteau lobbyiști la Washington ca să atragă contracte și reglementări de modele. Cu toate acestea, guvernul a rămas un client, un polițist și un aliat, nu un proprietar.

Lucrurile au stat altfel în Europa Occidentală, unde guvernele de după război au naționalizat, în mod sistematic, companiile care controlau „nivelurile dominante” ale economiei: industria grea, comunicațiile, infrastructura. În multe țări, unul din cinci muncitori era angajat de companii naționalizate. Întemeietorilor acestora le plăcea să susțină că ei creau o nouă formă de companie socialistă. Herbert Morrison, arhitectul naționalizării din Marea Britanie de după război, arăta că „o corporație publică trebuie să fie mai mult decât o afacere capitalistă, ale cărei elemente esențiale sunt

profiturile și dividendele. Consiliul și conducătorii acesteia trebuie să se considere drept înalți păzitori ai interesului public“.

Și totuși, profeții naționalizării împărtășeau credința sloanistă în managerialism și gigantism. Politicieni de tipul lui Morrison susțineau că pot conduce lucrurile mai bine decât piața anarhică, cu controale și planificare anticipată mai stricte. Firmele de familie erau prea mici ca să supraviețuiască într-o lume dominată de economiile de scară și gamă. Companiile naționalizate aveau să fie îndeajuns de mari ca să capteze economii de scară, ca să mobilizeze resurse și să adopte noua tehnologie. Ele aveau să fie conduse mai degrabă de profesioniști pregătiți decât de „bărzăuni“ amatori. În loc să-și transforme noile fiefuri în departamente guvernamentale, majoritatea naționalizatorilor au rămas credincioși modelului corporatist. „Acestea sunt gândite a fi corporații publice, conerne de afaceri“, explica Morrison; „ele vor cumpăra creierele și înzestrările tehnice necesare, și le vor da capetele lor“.

Guvernele europene și asiatice au injectat resurse în „campionatele naționale“ – companii care erau fie deținute de stat, fie strâns alinate acestuia. Compania națională petrolieră a Italiei, ENI, de exemplu, s-a dezvoltat rapid într-un conglomerat tot mai întins, care cuprindea aproape treizeci și șase de activități economice, amestecându-se în orice, de la petrolul brut la hoteluri. Chiar și atunci când nu îndreptau contractele către acești favoriți corporatiști, politicienii găseau alte căi de a-i proteja. Numeroase reglementări și intervenții guvernamentale făceau dificil pentru nou-veniți să spargă acest statu-quo. Multe țări au cunoscut crearea unei uși turnante între marile companii și marele guvern. *Énarques* ai Franței, birocrății de elită de la *École Nationale d'Administration*, glisau între sectorul „privat“ și cel public cu o naturalețe perfectă.

Privite în această lumină, companiile deținute de stat erau într-o mai mică măsură amenințări pentru sloanism decât complimentele stângace aduse acestuia. Continuitatea a rămas la ordinea zilei, cu atât mai mult cu cât firmele americane nu încetau să-și extindă dominația atât asupra

Americii, cât și a lumii. Chiar și prin introducerea firmelor de stat, a existat o slabă fluctuație în rândul celor mai importante două sute de companii, până în anii 1970. În mod evident, predilecția sinucigașă a Germaniei și Japoniei pentru dominarea lumii le-a făcut mult mai ușoară viața molohilor comerciali ai Americii după cel de-al Doilea Război Mondial. Cu toate acestea, chiar și pe piața americană, marile firme continuau să culeagă răsplata pentru inovația organizațională.¹⁶

Între 1947 și 1968, partea din activele corporatiste americane deținută de cele mai mari două sute de companii industriale a crescut constant de la 47,2% la 60,9%. Băncile și-au sporit numărul de sucursale și și-au consolidat departamentele mai mici. Hotelurile, restaurantele, serviciile de închiriat mașini și-au răspândit rețelele pe tot cuprinsul țării, ajutate de sistemul național de autostrăzi. Sectorul informatică-tehnologie, aflat în plin avânt, a generat câteva firme noi (cum ar fi Xerox, Texas Instruments și Raytheon) care au reușit să intre în superligă. Dar firmele mai vechi, ca General Telephone and Electric (GTE), Motorola, Clark Equipment, Honeywell și, bineînțeles, IBM, stăteau, la rândul lor, pe poziție.¹⁷

Cât despre supravegherea din partea Wall Streetului, asiguratorii, fondurile de pensii și investitorii individuali (al căror număr a coborât la 6 milioane, în 1952, dar a urcat ulterior, până în 1965, la 25 de milioane) păreau fericiți să-i lase în pace pe manageri. Asta, poate, pentru că mulți dintre acționari erau ei înșiși manageri, dar beneficiile dividendelor erau impozitate mai sever decât creșterile de capital. În loc să trebuiască să le returneze banii proprietarilor, managerii de după război erau liberi să-i investească – în felul acesta făcându-și firmele mai mari și pe ei mai puțin dependenți de acționari pentru a finanța investițiile. În jur de două treimi din cele aproape 300 de miliarde de dolari pe care companiile nefinanciare i-au strâns între 1945 și 1970 au provenit din surse interne¹⁸.

Firmele au devenit, și ele, la drept vorbind, mai birocratice și interiorizate. Descentralizarea s-a transformat într-o mașină de creat locuri de muncă pentru manageri: până în

anii 1960, GE acumulase 190 de departamente separate, fiecare cu propriul buget, și 43 de unități de afaceri strategice. Omniprezentul Peter Drucker și-a suspendat temporar toate ideile umaniste în privința acordării de puteri muncitorilor ca să inventeze „managementul pe obiective“, o abordare care a dominat „gândirea strategică“ în deceniile care aveau să vină. În *The Practice of Management (Practica managementului, 1954)*, el a subliniat faptul că atât companiile, cât și managerii aveau nevoie de obiective clare și că modul cel mai bun de a le atinge era să traduci strategia pe termen lung în ținte pe termen scurt. În particular, el credea că o firmă trebuia să posede un grup de manageri generali de elită care să hotărască strategia și să fixeze obiectivele pentru managerii mai specializați. „Structura organizației trebuie concepută astfel încât să facă posibilă atingerea obiectivelor afacerii în termen de cinci, zece, cinci-sprezece ani de acum înainte.“

Omul Organizației și dărnicia americană

Securitatea și predictibilitatea de care s-au bucurat managerii americani în anii 1950 și 1960 a favorizat ceva foarte asemănător capitalismului german al acționarilor. Nu numai că acele companii se bucurau de relații strânse cu guvernul („Ce e bun pentru General Motors este bun pentru America“), ele și-au distribuit, de asemenea, câștigurile în rândul diferitelor părți interesate. „Funcția managementului“, declara Frank Abrams, președintele Standard Oil din New Jersey, într-un discurs din 1951 care era emblematic pentru acel moment, „este aceea de a menține un echilibru echitabil și activ între pretențiile diferitelor grupuri direct interesate [...] acționari, angajați, clienți și marele public“¹⁹. În *The New Industrial State (Noul stat industrial, 1967)*, John Kenneth Galbraith arăta că Statele Unite erau conduse de un oligopol cvasibinevoitor. O mână de mari companii – cele trei mari companii de automobile și cele cinci mari companii de oțel, de exemplu – planificau economia în numele stabilității. Ele

le ofereau muncitorilor lor industriali o slujbă pe viață și pensii sigure, se bucurau de foarte bune relații cu giganti-cele sindicate (aproape 40% din forța de muncă era sindi-calizată până în 1960) și acționau, în general, ca niște buni cetățeni corporatiști.

Cei mai vizibili beneficiari erau managerii. Anii 1950 și 1960 au reprezentat perioada de glorie pentru Omul Companiei – sau Omul Organizației, cum era cunoscut pe atunci.²⁰ Savura obiceiurile vieții de birou: secretarele ne-obosite (sau soțiile de la birou), flecăreala din jurul răcito-rului de apă, petrecerile vesele de Crăciun. El își petrecea mai mult timp la birou decât acasă – care putea fi foarte bine situată într-o suburbie-dormitor, la o oră de navetă distanță – și adesea sfârșea prin a-și părăsi soția pentru secretară. Își măsura viața în termeni de avansare în ierar-hia companiei – un birou mai mare, un spațiu de parcare mai bun, o cheie la toaleta directorilor și, în cele din urmă, cireașa de pe tort, calitatea de membru al clubului angaja-ților cu o vechime de douăzeci și cinci de ani în firmă.

Conformismul înăscut al Omului Companiei a început să neliniștească o serie de autori în anii 1950 și 1960. În *The Lonely Crowd* (*Mulțimea singuratică*, 1950), David Riesman remarca faptul că mult prea mulți Oamenii ai Companiei erau mai degrabă „îndreptați spre alții” decât „îndreptați spre sine” – mai interesați de buna părere a colegilor lor decât de a-și urmări busola interioară. În *The Organization Man* (*Omul Organizației*, 1956), William H. Whyte era îngrijorat că accentul pus pe adaptare reprima antreprenorialismul. (El cita un angajat al IBM care proclama cu mândrie că „pre-gătirea îi face pe oamenii noștri interschimbabili“.) În *The Status Seekers* (*Căutătorii de statut*, 1959), Vance Packard arăta cum marile companii imaginau măsuri complicate în privința statutului – de la mărimea birourilor la numărul de cai-putere al mașinilor companiei – și cum Oamenii Com-paniei, asemenea șoarecilor din cine știe ce sinistru experiment științific, își petreceau viețile alergând cu pași mărunți și repezi într-o roată și apăsând pe butoanele potrivite.

Cu toate acestea, starea de spirit în rândul șoarecilor din America era încă destul de triumfală. La urma urmei, crezul

lor era să fie acceptați cu mult mai departe de limita Străzii Principale. Acasă, patronii Americii conduceau guvernul. Băieții Deștepți ai lui Bob McNamara au trecut fără nici un efort de la conducerea companiei Ford la administrarea Războiului din Vietnam. În străinătate, companiile americane cucereau o piață europeană după alta. Într-o carte extrem de populară, *Le Défi américain (Sfidarea americană, 1968)*, Jean-Jacques Servan-Schreiber arăta că Piața Comună Europeană (care se afla, pe atunci, în al nouălea an al său) era, în esență, o organizație americană. Pentru el, problema nu era puterea financiară sau strălucirea tehnologică a Americii: „dimpotrivă, este ceva cu totul nou și mult mai serios – extinderea în Europa a unei organizații care e încă un mister pentru noi“.

„Mister“ nu era, probabil, cuvântul cel mai potrivit. Europenii erau hotărâți să învețe de la americani. Până în 1970, mai mult de jumătate dintre cele mai mari o sută de companii industriale din Marea Britanie au apelat la consultanți de la McKinsey ca să se reorganizeze; și un număr tot mai mare de companii au adoptat forma multisectorială pentru care luptau McKinsey și alții. Au existat, bineînțeles, excepții în acceptarea modelului american, dar ele păreau doar parțiale. Firmele japoneze și germane au rămas credincioase versiunii lor mai riguroase de capitalism cooperativ, dar și ele au introdus părți din structura multisectorială; iar economiile lor interne erau dominate de afaceri liniștitor de mari.

Celălalt element care accentua supremația capitalismului managerial era că alternativa cea mai evidentă a sectorului privat la firma multisectorială în anii 1960 – conglomeratul diversificat – se baza, de fapt, pe o variantă ușor deformată a două *credo-uri* sloaniste. Conglomerate ca Gulf & Western („Înghite & Devorează“) și ITT erau, poate, niște îndrăzneți, vizând mai degrabă câștiguri pe termen scurt pe piața de acțiuni decât o planificare pe termen lung. Dar, în primul rând, ele credeau că mărimea conta, motiv pentru care continuau să cumpere orice le ieșea în cale. Și, în al doilea rând, ele erau *über*-managerialiste; calitățile managementului lor, credeau ele, puteau controla orice fel de afaceri

fără legătură una cu alta – fie, în cazul LTV, industria cărnii și oțelul ori, în cazul Gulf & Western, rafinarea zahărului și filmele fotografice.

Conglomeratele din anii 1960 au rezultat, în parte, din înghițirea sectoarelor pe care alte companii nu le voiau și, în parte, din preluări ostile, folosind adesea propriile acțiuni bine cotate. În ambele cazuri, ele au fost ajutate de generoase reglementări contabile și de investitori lacomi (lacomi nu doar după câștiguri mai mari, ci și după ceva un pic mai palpitant decât creșterea constantă a unor companii de felul GM). În 1973, cincisprezece din primele două sute de companii manufacturiere americane erau conglomerate. Dar, până atunci, trandafirul se scuturase. Din cauza freneticelor lor cumpărări și vânzări, conglomeratele n-au reușit să le remită acționarilor câștigurile așteptate. În consecință, acționarii au redus valoarea acțiunilor, fapt care le-a restricționat capacitatea de a prelua alte firme.

Structura sloanistă a supraviețuit foarte ușor atacului. Dar ar fi trebuit să ia în seamă avertismentul. Compania dominată de manager era în pericol.

7. Paradoxul corporatist

1975–2002

În 1973, Sears Company a inaugurat cu mândrie cea mai înaltă clădire din lume. Zgârie-norul din centrul orașului Chicago era un cumul de superlative: 443,18 metri, cu 16.000 de ferestre fumurii și 128,75 de kilometri de cablu de ascensor. Pentru Sears era, într-un fel, un mod de a-și dovedi superioritatea față de adversar, Montgomery Ward. Era și o proclamare a încrederii în sine a capitalismului american. Corporația americană încăleca lumea. De ce să nu-și permită o mică extravaganță sub forma unui turn de 110 etaje?

În mod paradoxal, acea încredere în sine s-a dovedit a fi și absolut justificată, și cumplit de amăgitoare. Justificarea a fost găsită în triumful capitalismului din sectorul privat, stimulat de privatizare și dereglementare în toată lumea: în următorii douăzeci și cinci de ani compania pe acțiuni și-a extins în mod considerabil teritoriul, zdrobindu-și în acest proces mulți rivali. Amăgirea era că în această lume mai liberă companiile ca Sears aveau să prospere. Până în 2002, ideea fundamentală a unei mari companii – o instituție multisectorială, ierarhică, în stare să le ofere angajaților săi o carieră pe viață – fusese fărâmițată. Fragilitatea crescândă a firmelor individuale a avut efecte profunde asupra relației companiei cu restul societății, multe îndoieli și frustrări ieșind la suprafață după scandalul Enron, în 2002.

Bun venit, companie

La începutul anilor 1970, se anticipa ca marile companii să joace un rol esențial în susținerea consensului de după război. În schimbul stabilității economice și păcii sociale, se anticipa ca ele să se ocupe de alte părți interesate. Dar consensul începea să devină tot mai împovărător. Economia din multe țări era într-o stare mizerabilă. Arareori fuseseră sindicatele mai puternice: în 1974, minerii au răsturnat guvernul conservator britanic. Și până și în America, guvernele continuau să introducă reglementări supărătoare. În 1971, Richard Nixon a introdus controalele asupra salariilor și prețurilor. Administrația sa a lansat, de asemenea, discriminarea pozitivă și a înființat unele dintre cele mai puternice agenții de reglementare ale țării, cum ar fi Agenția de Protecție a Mediului (Environmental Protection Agency) și Administrația pentru Siguranță și Sănătate Ocupațională (Occupational Safety and Health Administration).¹

Revoluția dereglementării a început în Marea Britanie, unde Margaret Thatcher a fost adusă la putere, în 1979, de un val de resentiment datorat grevelor și stagflației. Privatizarea era o idee atât de radicală, încât conservatorii de-abia au menționat-o în declarația lor publică din 1979, iar guvernul a cochetat, inițial, cu „corporatizarea” – încercarea de a face companiile publice să acționeze într-un mod mai asemănător cu cele private. Până la urmă, Thatcher și mentorul ei, Keith Joseph, au respins ideea ca insuficientă – era ca și cum ai încerca să „transformi un catâr într-o zebra, vopsindu-i dungi pe spate”.² Catârii trebuiau să fie duși înapoi, în sectorul privat.

În 1982 și 1984, guvernul și-a privatizat partea din petrolul și gazul Mării Nordului; această acțiune a fost curând urmată de British Telecom, British Gas, British Airways și British Steel. Până și alimentarea cu apă și rețeaua electrică națională au fost date pe mâna unor companii private. Până în 1992, două treimi din industriile aflate în proprietatea statului fuseseră împinse în sectorul privat. Privatizarea a fost invariabil urmată de o reducere a forței de muncă (uneori de până la 40%) și de creșterea salariilor directorilor,

amândouă generând reacția adversă a publicului, iar conservatorii au făcut o harababură completă din privatizarea British Rail. Dar, în general, noile companii și-au îmbunătățit serviciile oferite.

Guvernele europene au procedat, în curând, la fel, îmboldite de introducerea unei piețe unice, în 1992. Venerabili campioni naționali ca Volkswagen, Lufthansa, Renault, Elf Aquitaine și ENI au fost privatizați în întregime sau în parte. Deutsche Telekom a devenit cea mai mare privatizare din Europa. În America Latină și în Asia de Sud-Est, guvernul a vândut, de asemenea, companiile de telecomunicații și de utilități, adeseori partizanilor săi politici. Dar cea mai radicală expansiune a companiei s-a produs în fosta lume comunistă.

În 1992, guvernul Eltîn s-a angajat într-un gigantic program de privatizare. Mai întâi a „corporatizat” întreprinderile proprietate de stat, reautorizându-le drept companii pe acțiuni, statul deținând toate acțiunile. Apoi a emis certificate pentru ca fiecare cetățean rus (inclusiv copiii) să cumpere acțiuni. Până în 1996, aproape optsprezece mii de companii fuseseră privatizate, inclusiv mai bine de trei sferturi din toate companiile industriale mai mari.³ Mai mult chiar decât în Europa Occidentală, acest lucru era departe de a fi un succes absolut: multe din noile companii erau conduse în continuare de vechea nomenclatură, și milioane de oameni și-au pierdut slujbele. Cu toate acestea, aproape 40 de milioane de ruși au devenit acționari, iar ideea de companie a persistat.

Dimpotrivă, chinezii au pășit cu precauție în privatizare. În anii 1990, au permis unor mici antreprenori să creeze companii. Au creat, de asemenea, o mică pătură de „*red chips*” – firme favorizate de stat, cărora le era permis să se înregistreze la Bursa din Hong Kong. Dar, la cel de-al XV-lea Congres al Partidului, în 1997, ritmul reformei a crescut dramatic. Partidul a decretat că majoritatea companiilor de stat din țară – dintre care unele foloseau mii de oameni – aveau să fie eliberate de sub controlul statului și administrate drept „companii deținute de persoane”. Acestea aveau să emită acțiuni și să fie supuse fuziunilor și falimentului.

Între timp, compania s-a extins în propriile terenuri tradiționale de vânătoare. Și la Washington, D.C., se vorbea despre dereglementare. Jimmy Carter a declanșat procesul dereglementând industria transporturilor aeriene. Au urmat căile ferate și transportul rutier. Cea mai mare companie reglementată americană, AT & T, a fost divizată în 1981. Așa cum vom vedea, birocrații de pe ambele maluri ale Atlanticului erau mai pregătiți ca oricând să delimiteze activitățile companiilor în mod indirect, adăugând obligații sociale. Dar chiar și în Uniunea Europeană au acționat astfel încât companiile să fie mai ușor de înființat: la Bruxelles a început activitatea de standardizare a unei directive referitoare la companie, aplicabilă în toată Europa.

Între timp, în cadrul sectorului privat existent, compania pe acțiuni cotate la bursă și-a consolidat influența asupra capitalismului. Existau încă o mulțime de tipuri de afaceri. Într-adevăr, finanțistii și experții contabili specializați în impozite au complotat ca să nască unele noi: deschi-deți paginile de la sfârșit ale oricărui raport anual pe 2002 al unei companii și veți găsi o lungă listă de „entități în scop special” și parteneriate limitate, cu baza în Antile (presupunând că asemenea lucruri sunt detaliate în vreun fel, ceea ce, în unele cazuri, mai ales în acela al companiei Enron, nu s-a întâmplat). Dar acestea erau doar fortificațiile exterioare. În general, cu cât afacerile deveneau mai mari, cu atât aveau mai mult tendința de a converge spre ideea de acțiuni. În întreaga lume, instituții care rămăseseră credincioase structurilor de parteneriat sau societăților mutuale vreme de decenii – Goldman Sachs, Lloyds de la Londra, o serie întreagă de asiguratori, societăți mutuale și bănci ale fermierilor – s-au transformat în companii pe acțiuni.

Divizarea companiei

Perspectiva lui Sears asupra triumfului global al companiei pe acțiuni trebuie să fi fost amestecată. În mai puțin de un deceniu de la apariția turnului Sears, cel mai mare distri-

buitor cu amănuntul al Americii lupta pentru independența sa. În timp ce managerii de la Sears își văzuseră de războiul cu Montgomery Ward, piața magazinelor universale dispărea, subminată, în parte, de Wal-Mart, o companie mică din Arkansas, pe care documentele de clasificare internă de la Sears nici măcar nu au menționat-o până în anii 1980. În 1992, Sam Walton (căruia, în treacăt fie spus, i se oferise o slujbă de către Sears ca tânăr absolvent al Universității din Missouri, în anii 1940) a murit în poziția de cel mai bogat comerciant cu amănuntul din America. În același an, Sears a înregistrat o pierdere netă de aproape patru miliarde de dolari. Un nou director general, Arthur Martinez, a salvat afacerea numai cu ajutorul unor reduceri dramatice în costuri. În 2001, un Sears slăbit a anunțat că înceta să mai funcționeze ca magazin universal: avea să se concentreze pe îmbrăcăminte. Cât despre Montgomery Ward, aceasta ieșise din afaceri în decembrie 2000, concediind 37.000 de oameni.

Ritmul în care mari companii americane părăseau *Fortune 500* a crescut de patru ori între 1970 și 1990. Nume care erau, cândva, dovada stabilității corporatiste, ca Pan Am sau Barings Bank, au dispărut. Icarii corporatiști, ca Netscape și Enron (citată de *Fortune 500*, șase ani la rând, ca fiind cea mai inovatoare companie din America), au apărut de nicăieri și și-au schimbat domeniile, dar, într-un fel sau altul, au zburat prea aproape de soare și s-au prăbușit pe pământ.

Departe de a fi o sursă de mulțumire, mărimea a devenit o codificare pentru inflexibilitate, antiteza noului crez, antreprenorialismul. În 1974, cele mai mari o sută de companii industriale din America reprezentau 35,8% din produsul intern brut al țării; până în 1998, acea cifră scăzuse la 17,3%. Partea lor din forța de muncă a națiunii și din activele corporatiste ale acesteia aproape că s-a înjumătățit, la rândul ei.⁴ Marile firme au crescut (până în 1999, profitul mediu al primelor cincizeci de companii din America a atins 51 de miliarde de dolari); doar că au crescut mult mai lent decât cele mici, care au asigurat majoritatea noilor locuri de muncă pretutindeni în lumea dezvoltată. Marile firme riscau mai mult ca oricând să iasă din afaceri: până în anul 2000, aproape

jumătate din cele mai mari o sută de firme industriale din 1974 dispăruseră prin preluări de către alte companii sau faliment.⁵

Marile firme care au supraviețuit vârtejului au făcut-o doar cu prețul unor sângeroase revoluții interne. În prima jumătate a anilor 1990, IBM, o companie cândva atât de stabilă încât a refuzat să concedieze oameni în timpul Marii Crize, a licențiat 122.000 dintre lucrătorii săi, aproape un sfert din total. Domnia de două decenii a lui Jack Welch la General Electric a început, în anii 1980, cu o perioadă de șocantă brutalitate corporatistă. Au urmat o serie de revoluții cvasimaoiste, desăvârșite prin diverse sloganuri (Work Out, Six Sigma, Destroyyourbusiness.com) și metode (mii de manageri erau puși să își măsoare unii altora „lipsa de limite“, iar cei mai puțin performanți erau concediați). Până în momentul în care Welch s-a pensionat, în 2002, GE, care fusese votată, în mod repetat, drept cea mai admirată companie din lume, devenise, în esența ei, un conglomerat de servicii. În pofida acestei dureroase metamorfoze, compania părea în continuare vulnerabilă, analiștii întrebându-se dacă succesorul lui Welch putea să mențină integritatea grupului.

La cumpăna dintre milenii, nu mai părea ciudat ca, măcar pentru o vreme, cel mai mare rival al celui mai bogat om din lume, Bill Gates, să apară brusc într-un cămin studențesc finlandez sau ca produsul acestuia – noul sistem de operare, Linux – să fie oferit gratis. O asemenea nesiguranță s-a dovedit a fi prea mult pentru ideea sloanistă de companie. Aceasta era prea lentă, prea metodică, prea ierarhică, prea dependentă de economiile de scară care se vestejeau. S-a dovedit, de asemenea, prea incomodă atunci când a ajuns să administreze cunoștințele.

Forța minții a contat întotdeauna în afaceri. Dar acest truism a devenit mult mai justificat după 1975, pe măsură ce „lucrătorii din domeniul cunoașterii“ ai lui Peter Drucker au început, în cele din urmă, să-și facă simțită prezența. Până la sfârșitul anului 2001, General Motors se mândrea cu active contabile nete (lucruri tangibile, cum ar fi fabrici, mașini și chiar bani lichizi) de 52 de miliarde de dolari, dar valoarea ei de piață, de 30 de miliarde de dolari, era doar

o cincime din aceea a lui Merck, o firmă de medicamente care putea prezenta o valoare de bilanț de 7 miliarde de dolari, dar poseda un tezaur mult mai valoros de cunoștințe. În 1999, cel mai valoros export al Americii era capitalul intelectual: țara colecta 37 de miliarde de dolari din taxe de licență și redevențe, în comparație cu 29 de miliarde de dolari pentru principalul export material, avioanele.⁶

Povestea companiei din ultimul sfert al secolului XX este aceea a unei structuri care este divizată. Companiile au fost treptat silite să se concentreze asupra „competențelor” lor „esențiale”. Cerința lui Robert Coase pentru companie – să facă lucrurile într-un mod mai eficient decât piața liberă – a fost mult mai serios pusă la încercare.

Managerilor marilor companii le plăcea să susțină că noua tehnologie făcea mai eficientă concentrarea afacerilor într-o singură companie. În câteva cazuri, lucrul acesta s-a dovedit corect. Marile conglomerate media puteau să vândă același conținut prin canale diferite. Noua tehnologie de monitorizare a șoferilor din industria transporturilor, în anii 1980, a făcut mai ieftin pentru transportatori să-i angajeze pe aceștia în mod direct, așa că firmele au crescut.⁷

Dar în general lumea se mișcă în celălalt sens. În pofida consolidării de la vârful lumii media, numărul companiilor mici, în locuri ca Hollywood, a crescut, numeroși specialiști absorbind o mare parte din ponderea din industrie. Mulți oameni au părăsit marile firme ca să-și înființeze propriile companii: în Marea Britanie, de pildă, numărul companiilor a crescut cu 50% între 1980 și 1996.⁸ Și, pe măsură ce marile companii au fost silite să se reorienteze spre afaceri pe care le puteau face mai ieftin sau mai bine decât concurenții din afară, ele au descoperit că astfel de „competențe esențiale” constau nu în lucruri tangibile, cum ar fi echipamentul din uzine, ci din valori intangibile: cultura descoperirii, la Glaxo Wellcome, de exemplu, sau tradițiile tehnicii, la Mercedes-Benz.

Nu este, poate, surprinzător că relocarea mijloacelor de producție era un lucru obișnuit în Silicon Valley: Cisco a reușit să devină unul dintre cei mai mari manufacturieri americani, deși nu producea în mod direct decât un sfert

din produsele pe care le vindea. Dar același lucru se petrecea și în firme mai vechi. De exemplu, uzina River Rouge a lui Ford, din Dearborn, Michigan, reprezentase cândva apogeul integrării, folosind 100.000 de muncitori ca să facă 1.200 de mașini pe zi și producând aproape totul singură, inclusiv oțelul. Cu toate acestea, în 2001, 3.000 de oameni de la River Rouge produceau 800 de Mustanguri pe zi, asamblând, în principal, piese trimise de firme din afară, iar directorii de la Ford vorbeau despre producătorul de mașini care devine „un posesor de marcă de vehicule“, care proiectează, construiește și comercializează mașini, dar care nu le produce efectiv.⁹

Să trecem în revistă suspiecții obișnuite

Exista ceva ciudat de învechit în legătură cu toate acestea. Rețelele de specialiști, alianțele mereu schimbătoare, sentimentul constant că urmează ceva rău: ele trebuie să-i fi fost familiare Neguțătorului din Prato.

Trei grupuri de oameni au jucat un rol important în divizarea corporației: japonezii, Wall Street și Silicon Valley. Creativitatea, măcelul și (uneori) corupția pe care acest trio le-a eliberat, pe rând, au pregătit terenul pentru cel de-al patrulea jucător, care avea să se reafirme în urma scandalului Enron: guvernul.

La jumătatea anilor 1950, un tânăr londonez dornic să pornească la drum cu vântul în față n-ar fi visat niciodată să-și cumpere o motocicletă din altă țară decât Marea Britanie. Ce putea fi mai șic decât un Vincent Black Shadow, un Triumph Thunderbird sau un Norton Dominator? Harley-Davidson le inspira americanilor o loialitate feudală similară. După un deceniu, motocicliștii de pretutindeni știau că există o alternativă. La început, principala atracție la Honda, Yamaha, Kawasaki și Suzuki a fost prețul. Dar cele patru firme japoneze au devenit curând deschizătoare de drumuri în această industrie, introducând demarourile electrice, motoarele cu patru cilindri și transmisiile cu cinci vi-

teze, și lansând noi modele an de an. Până în 1981, Harley-Davidson fusese silită să ceară protecția guvernului, iar industria de motociclete britanică era, în toate privințele, moartă.

Povestea părea emblematică. În 1980, Chrysler, nimicită de mașinile japoneze mai bune, a pierdut 1,7 miliarde de dolari și a trebuit să fie ajutată de către guvern. Sony și Matsushita monopolizaseră industria electronicelor de larg consum, iar japonezii aveau Silicon Valley la degetul mic. Între timp, ideea potrivit căreia capitalismul japonez nu putea lucra decât cu muncitori japonezi era pe cale să fie spulberată. În anii 1980, japonezii au făcut investiții directe în străinătate de 280 de miliarde de dolari, de zece ori cifra din cele trei decenii anterioare.¹⁰ Companiile japoneze aveau totuși o parte mai mică din corporațiile americane decât companiile britanice, și o parte mult mai mică din Europa corporatistă decât firmele americane.¹¹ Dar schimbarea de statură a acestora a fost impresionantă. Ele au adunat o serie de trofee corporatiste, printre care Firestone, Columbia Pictures, Rockefeller Center și două dintre cele mai bune terenuri de golf din lume, Turnberry și Pebble Beach.

În 1992, *Rising Sun* (Soare-Răsare) a ajuns în fruntea clasamentelor celor mai vândute cărți: autorul ei, Michael Crichton, a zugrăvit tabloul unei rase de stăpâni demonici de oameni de afaceri, care pătrundeau în familii de firme, erau susținuți de un guvern enigmatic și îi manipulau cu mare abilitate pe naivii lor omologi americani. Această viziune nu s-a limitat la romanele ieftine. La începutul anilor 1990, raioanele cu cărți de afaceri din librăriile americane erau ticsite de imnuri de laudă aduse capitalismului japonez. În Europa, mitul companiei japoneze de neoprit a înlocuit, cu dibăcie, mitul companiei americane de neoprit, din anii 1960. Producătorii japonezi au reinventat atât de ponegrita, cândva, industrie britanică de automobile, transformându-i pe așa-zișii trântori din Tyneside* în modele de productivitate – și creând ceea ce un mare patron francez de automobile

* Zonă industrială din nord-estul Angliei care a avut parte de un declin dramatic în anii 1970 și 1980; în Anglia, există stereotipul că locuitorii acestei zone (numiți Geordies) sunt leneși (n. ed.).

numea, deloc subtil, „un portavion extrateritorial“, ca să atace Continentul.

Bineînțeles, Crichton greșea. În cei opt ani care au urmat publicării romanului *Rising Sun*, indicele Nikkei* a pierdut în jur de două treimi din valoare, în timp ce NASDAQ, care reflecta imaginea mult criticaților specialiști americani în înalta tehnologie, a crescut de cinci ori. Modelul japonez al companiei a dovedit că are propriile sale probleme. Cu toate acestea, încă reușea să schimbe activitatea economică din întreaga lume, nu în ultimul rând pentru că reprezenta o alternativă coerentă la modelul occidental.¹²

În miezul modelului japonez era sistemul Toyota de gestionare a producției. După război, patronii Toyota au făcut un turneu prin fabricile americane și au devenit obsedați de cantitatea de *muda* sau efort irosit pe care au văzut-o**. Ei s-au îndreptat nu doar spre ideile lui Peter Drucker, ci și spre cele ale lui W. Edwards Deming (1900–1993), care s-a concentrat asupra îmbunătățirii calității. (Deming era practic necunoscut în America; din 1950, Japonia are un premiu anual Deming, căruia i se face multă publicitate, pentru excelența în fabricație.) Toyota trata diferitele părți ale sistemului de producție – dezvoltare, achiziții, manufacturare – mai degrabă ca pe un proces neîntrerupt decât ca pe o serie de departamente separate. Ea a acumulat câteva idei importante, cum ar fi managementul calității absolute (punând în sarcina fiecărui muncitor calitatea produselor), îmbunătățirea continuă (cerându-le muncitorilor să sugereze

* Indicele Nikkei 225 este indicele principal al performanței pieței de acțiuni din Japonia. El este o medie ponderată a prețului acțiunilor a 225 de firme mari japoneze. La finele anului 1989, valoarea lui era de aproape 40.000 de yen, pe când la finalul anului 2000 ea scăzuse la 13.000 de yen. Nici în anul 2015, la 25 de ani de la valoarea maximă atinsă, indicele Nikkei nu a depășit 20.000 de yen. NASDAQ, pe de altă parte, este indicele prețului de piață al acțiunilor firmelor americane specializate în tehnologie. Valoarea acestuia a crescut de la 415 dolari la aproape 4.000 de dolari în cei zece ani dintre 1990 și 2000 (n. ed.).

** În limba japoneză, cuvântul *muda* este foarte frecvent folosit și înseamnă „risipă“, „pierdere gratuită de resurse“. Pentru poporul japonez, foarte chibzuit și econom, acest cuvânt are cu adevărat o nuanță gravă (n. ed.).

îmbunătățiri) și manufacturarea la momentul potrivit (asigurându-se că piesele ajung în fabrici doar atunci când este nevoie de ele*). Muncitorii erau plasați în echipe independente, și exista un contact mult mai strâns cu furnizorii.

Aceste idei erau șocante pentru managerii americani. Sub sistemul sloanist, „controlul calității” era un departament. Ideea de a-i permite unui muncitor să oprească o linie de producție părea eretică. Într-adevăr, multe companii americane n-au reușit, inițial, să înțeleagă importanța acestei probleme și au hotărât că succesul Japoniei se baza pe tehnologie: General Motors, de exemplu, a cheltuit miliarde de dolari pe roboți, într-o tentativă disperată de a prinde din urmă Toyota. Dar, treptat, ele au început să învețe de la japonezi. În 1987, America și-a lansat propriul echivalent al Premiului Deming, Premiul Baldrige. Industriile de înaltă tehnologie ale Americii au descoperit că, atâta vreme cât adoptau metodele japoneze de manufacturare, puteau să concureze în materie de inovație și proiectare. Harley-Davidson a folosit perioada în care s-a aflat sub protecția guvernului pentru a-și schimba practicile de lucru, ca și pentru a-și îmbunătăți utilajele. Până la începutul anilor 1990, a revenit la același nivel cu omologii săi japonezi.

Cealaltă parte a modelului japonez ar putea fi numită „viziunea pe termen lung”. Companiile japoneze credeau în angajarea pe viață a tuturor (ceva ce concurenții lor occidentali tindeau să păstreze pentru lucrătorii care nu munceau manual). Managementul se făcea, de obicei, prin consens – iarăși ceva ce Jack Welch ar fi considerat de neconceput. Companiile japoneze operau în familii sau *keiretsu* – reinventând *zaibatsu* pe care generalul MacArthur îl distrușese –, în vreme ce companiile americane operau ca unități

* Acesta este renumitul sistem de management inventat de Toyota, numit *just-in-time* sau JIT (acest sistem a fost copiat adeseori de firmele din Vest). Ideea de bază a sistemului JIT este că procesul de producție poate fi planificat cât mai în detaliu și, ca atare, piesele/componentele necesare pot fi produse într-o cantitate optimă, în fiecare perioadă de timp, cantitate care să reflecte cerința reală din partea consumatorilor în acea perioadă de timp, fără să se ajungă la acumulări de stocuri, supraproducție sau subproducție etc. (n. ed.).

independente. Și, în timp ce companiile occidentale tindeau să fie răspunzătoare în fața investitorilor pe termen scurt, firmele japoneze își finanțau expansiunea prin împrumuturi de la băncile lor *keiretsu*. Cât despre profituri, acestea erau socotite mai puțin importante decât ponderea companiei pe piață. Firmele japoneze erau pregătite să accepte câștiguri foarte mici pentru investiții. Și beneficiau de sprijinul ferm al guvernului japonez, care proteja unele dintre cele mai slabe industrii *keiretsu* și închidea ochii atât la problemele legate de administrarea corporațiilor, cât și la criteriile antitrust.

La sfârșitul anilor 1980, acest capitalism „pe termen lung” al părților interesate reprezenta o amenințare reală pentru capitalismul pe acțiuni – nu în ultimul rând deoarece criticii puteau să indice un alt succes evident. *Chaebol*-ul Coreii de Sud, care copiasse, în mare, sistemul *keiretsu*, era considerat drept viitoarea amenințare. Companiile germane își depășeau omoloagele anglo-americane în unele industrii foarte vizibile, mai ales în privința mașinilor de lux. Și ele – se spunea adesea – erau protejate de confuziile capitalismului pe termen scurt, grație sistemului lor de comisii cu două niveluri; și ele erau conduse mai degrabă prin consens și ședințe de lucru decât prin greve și concedieri; și ele se bucurau de sprijinul guvernului, în loc să fie lăsate să înoate sau să se scufunde.

În anii 1990, admirația a lăsat locul îndoielii. Existau câteva motive pentru care Japonia stagnea, nu în ultimul rând managementul macroeconomic greșit, dar idealul acționarului corporatist era unul dintre ele. Managementul prin consens a devenit, adesea, o scuză pentru paralizie; angajarea pe viață nu numai că s-a dovedit imposibil de menținut, dar era și o barieră formidabilă în calea promovării tinerelor talente. Bancheri și oameni de afaceri japonezi, deștepți și tineri, au migrat spre firmele occidentale care erau pregătite să le ofere mai multă răspundere, ca să nu mai vorbim de bani. Firmele *keiretsu* erau înclinate să producă și să investească în exces, în comparație cu firmele independente. Chiar în anii de avânt dintre 1971 și 1982, acestea au obți-

nut câștiguri mai mici din active.¹³ În anii 1990, ele s-au lăsat târâte dintr-un dezastru în altul.

Deceniul a fost, de asemenea, unul umilitor atât pentru *chaebol*, care a fost copleșit de criza valutei asiatice și de acuzațiile de capitalism favorizat de relația cu statul, cât și pentru companiile germane, care au fost paralizate de costurile prea ridicate ale forței de muncă pe care capitalismul părților interesate le-a atras după sine. Absența relativă a presiunii „pe termen scurt” a acționarului s-a dovedit o slăbiciune comparabilă – cu atât mai mult cu cât firmele anglo-saxone, îndeosebi cele americane, tocmai începeau să beneficieze de pe urma presiunii autentice a investitorului.

Barbarii și fondurile de pensii

În zilele de glorie ale capitalismului managerial, „activismul acționarului” era limitat la cazuri atât de rare, încât reprezenta o contradicție în termeni, ca în situația, din 1955, în care instituțiile din City of London l-au silit pe dictatorialul sir Bernard Docker să părăsească BSA/Daimler, după o serie de dezvăluiri despre stilul său de viață luxos, cuprinzând folosirea frecventă, de către soția sa, a unui Daimler închiriat, placat cu aur. Singura opțiune reală lăsată nefericiților acționari era să facă ceea ce se numește „*the Wall Street shuffle*” – să-și vândă acțiunile și să caute în altă parte.

Această stare de lucruri confortabilă se baza pe faptul că acționarii rămăneau și dispersați, și supuși. Dar, pe parcursul următorului sfert de secol, puterea marilor instituții de investiții a crescut neîncetat: în 1980, acestea dețineau o treime din acțiunile de pe Wall Street; în 2000, mai mult de 60%. Fondurile de pensii au crescut deosebit de repede – de la 0,8% din piață, în 1950, la mai mult de 30%, la sfârșitul secolului. Acest fapt a dat o enormă putere unor organizații de felul uriașului Sistem de Pensii pentru Funcționarii Publici din California*. („Băieți”, le-a atras atenția

* Fondul de pensii este cunoscut sub numele de CalPERS (acronim al denumirii California Public Employees' Retirement System) și este

trezorierul din California colegilor lui din New Jersey și New York, pe care i-a convocat într-o cameră de hotel, în 1984, în timpul unei crize a petrolului, „în această cameră, noi controlăm viitorul lui Phillips. Tot ce avem de făcut este să votăm mandatul”¹⁴.)

Nu era doar o chestiune de cifre, ci de statut. În această privință, fondurile mutuale^{xxv}, care au crescut, la rândul lor, rapid (de la 2% din piață, în 1950, la 12%, în 1994), și diferețele scheme de economisire lansate de guverne, cum ar fi ISA și PEP, în Marea Britanie, și planurile 401k^{xxvi}, în America, erau cruciale, pentru că îi sileau pe cei care economiseau să înceapă să-i verifice pe managerii de investiții și valorile lor trimestriale de performanță. De la faptul de a fi mai degrabă creaturi demodate, managerii de fonduri au devenit absolut fascinanți, chipurile lor cu ochelari scrutând ca niște bufnițe de pe copertele revistelor, cuvintele lor înțelepte captivând masele pe canalul de televiziune CNBC. Peter Lynch, care a făcut din Magellan Fund, aparținând companiei financiare Fidelity, unul dintre cele mai mari fonduri de pe piață, a devenit mai bine cunoscut decât managerii corporatiști pe care îi sprijinea – și pe care, din când în când, îi concedia.

Managerii fondurilor erau grăbiți să emită acțiuni în scopul de a-și mări câștigurile trimestriale, un obicei care a contribuit la mărirea volumului la Bursa din New York de la 962 de milioane de acțiuni, în 1962, la 27,5 miliarde, în 1985, și la 262 de miliarde, în 2000. Dar ei erau, de asemenea, mai favorabili intervenției în companiile pe care le dețineau. Pentru o instituție uriașă precum CalPERS, nu era ușor să scape de cele 7,2 milioane de acțiuni pe care le deținea la General Motors; când compania a început să piardă miliarde, la începutul anilor 1990, CalPERS a cerut să cadă capete. În 1992, consiliul de administrație al GM l-a înălțurat pe placidul director general, Roger Stempel (prima lovitură de acest fel, după ce, cu șaptezeci de ani mai înainte,

un gigant financiar, cu active în jur de 300 de miliarde de dolari în anul 2014. Pentru a pune lucrurile în perspectivă, această cifră este echivalentul a 75% din produsul intern brut al României (n. ed.).

Pierre du Pont scăpase de Durant). Stempel a fost urmat în scurt timp de omologii săi de la IBM, Westinghouse, American Express și Kodak.

Între timp, lumea investițiilor devenea infinit mai complexă, pe măsură ce piețele se dereglementau și computerele năvăleau în camerele de tranzacționare. Dezvoltarea, în anii 1960, a „europiei” extrateritoriale de la Londra a antrenat reglementări mai flexibile la New York, care, la rândul lor, au antrenat reglementări mai flexibile în toate celelalte părți. Până la începutul anilor 1980, lumea occidentală poseda o piață valutară și, cel puțin pentru marile firme, o piață globală de obligațiuni. În curând, matematicienii visau la forme mai ingenioase de instrumente financiare precum opțiuni și alte derivate^{xxvii}. Au apărut primele fonduri speculative, în timp ce alte fraze, de tipul „obligații extrabilanțiere”^{xxviii}, au căpătat noi înțelesuri.

Cu toate acestea, figurile de pe Wall Street care le provoacă cea mai mare frică managerilor erau invadatorii corporatiști – în mod special acum, când aceștia se concentrau pe folosirea împrumuturilor pentru a dezmembra companiile. Unul dintre deschizătorii de drumuri a fost Hanson Trust, un conglomerat britanic care și-a făcut o jumătate din tranzații în America. Înființat în 1964 de doi aventurieri din Yorkshire, James Hanson și Gordon White, acesta a căpătat importanță, în anii 1970, prin preluarea unei serii de afaceri lipsite de strălucire, dar bogate în bani lichizi, cum ar fi firme de articole mărunte și firme de produse din tutun. Odată ce o preluare era încheiată, Hanson înapoia o parte din datorie prin vânzarea de active (de obicei, un sediu care nu mai era acum necesar), și apoi se apuca de „curățarea” managementului. Orice afacere dobândită era, teoretic, gata de vânzare aproape imediat: Hanson semăna mai degrabă cu un negustor de antichități, cumpărând obiecte ușor prăfuite, ștergându-le și punându-le la loc în vitrină.

Mulți dintre acești invadatori se mândreau cu realizările lor. T. Boone Pickens era un petrolist modest, care a descoperit că putea face o avere nepreluând firmele petroliere: datorită creșterii prețului acțiunilor, el a făcut 500 de milioane de dolari doar dintr-o lovitură asupra companiei Gulf

Oil. Carl Icahn, un fost agent pe piața de acțiuni, căruia îi plăcea să predice despre felul în care „statul bunăstării corporatiste” pacifica economia americană, a cumpărat TWA*. Cel mai distractiv dintre toți a fost sir James Goldsmith (1933–1997). După ce a făcut câteva sute de milioane de dolari prin dezmembrarea companiei Diamond International (o firmă de cherestea) și vânzarea activelor acesteia, a cumpărat 11,5% din Goodyear, în 1986. Orașul de reședință al companiei de anvelope, Akron, Ohio, a reacționat cu furie. O audiere ulterioară a Congresului a fost dominată de o diatribă a lui Goldsmith împotriva efectului corupător al managementului închis în sine, dar în cele din urmă acesta s-a retras, vânzându-și acțiunile cu un profit de 93 de milioane de dolari.

Bătălia care a ajuns să definească explozia preluărilor de companii din anii 1980 a avut loc în 1988. RJR Nabisco a fost formată prin fuziunea, în 1985, dintre afacerea cu produse de tutun Reynolds și Nabisco Brands. Dar piața de acțiuni n-a fost impresionată de această fuziune, iar foarte cheltuitorul director general al firmei, Ross Johnson, a început să vorbească în Wall Street despre delistarea la bursă a companiei. El a ales compania Shearson Lehman, componentă a American Express, ca să-l consilieze; dar, după o bătălie aprigă, compania a fost, în cele din urmă, cumpărată de Kohlberg Kravis Roberts, o firmă de consultanță pe care Johnson o respinsese într-un mod oarecum nesăbuit, pentru 25 de miliarde de dolari. Lui Johnson i s-a dat o compensație de 53 de milioane de dolari; mii din foștii săi muncitori și-au pierdut slujbele în raționalizarea care a urmat.

KKR reprezenta un nou tip de organizație – un parteneriat în vederea achiziției pe datorie, care a creat o serie de fonduri de investiții. Format, în 1976, de trei bancheri de la Bear Stearns**, KKR preluase deja Beatrice Foods (prin-

* Trans World Airlines, o mare companie americană de transport aerian fondată în anul 1925 (n. ed.).

** Bear Stearns a fost o mare companie de investiții și brokeraj americană, fondată în anul 1923. Compania avea o tradiție și reputație deosebite în piețele financiare globale, iar acțiunile sale erau tranzacționate pe Bursa de Valori din New York, însă ea a intrat subit în fali-

tr-o achiziție de 8,7 miliarde de dolari) și Safeway (4,8 miliarde de dolari), precum și un șir de firme mai mici. Structurile variau, dar fondul KKR a investit o parte relativ mică de capital în acțiunile firmelor preluate – în cazul RJR, doar 1,5 miliarde de dolari. Urmând aceleași proceduri ca și Hanson, ea și-a plătit apoi datoria, lăsându-i, teoretic, pe posesorii acțiunilor cu un enorm profit.

În esență, achizițiile pe datorie erau o încercare de a-i face pe manageri să gândească precum proprietarii. În 1989, Michael Jensen de la Harvard Business School a susținut că astfel de firme private prevesteau „eclipsa corporației publice”, pentru că ele rezolvau conflictul dintre proprietari și manageri într-un mod mult mai clar. El a tras concluzia că datoria unei firme reprezenta un mod mai exigent de finanțare a acesteia decât emisia de acțiuni: „Acțiunile sunt blânde, datoria e aspră. Acțiunile sunt iertătoare, datoria, insistentă. Acțiunile sunt o pernă, datoria este o sabie”¹⁵.

În realitate, procentul de reușită al achizițiilor pe datorie depindea enorm de prețul care era plătit pentru preluarea companiei țintite. Principalii câștigători erau, de obicei, acționarii inițiali, care vindeau companiile cu aspect obosit cu mult peste prețul nominal: prețul plătit de KKR pentru Safeway a fost cu 82% peste valoarea ei de piață cu trei luni mai înainte. Achizițiile pe datorie erau mai puțin populare în rândul sindicatelor, care le asociau cu mari excedente. Era nedrept: cele șaptesprezece companii cumpărate pe datorie de KKR, în perioada 1977–1989, au crescut cu 310.000 numărul locurilor de muncă (și au cheltuit, de asemenea, mai mult pentru cercetare și dezvoltare).¹⁶ Dar procedura putea fi sălbatică. La Safeway, de exemplu, unde mottoul companiei fusese „Safeway oferă siguranță”, 63.000 de oameni și-au pierdut slujbele.¹⁷

ment în martie 2008, fiind prima mare victimă a crizei financiare din acel an, înainte de colapsul băncii de investiții Lehman Brothers din luna septembrie. Banca centrală SUA i-a oferit companiei Bear Stearns un credit de urgență, dar acesta nu a fost suficient, întrucât partenerii de afaceri ai companiei nu mai aveau încredere în ea. În cele din urmă, firma a fost cumpărată de către JP Morgan la prețul de 10 dolari pe acțiune, cu mult sub nivelul prețului de 133 de dolari înregistrat în anul precedent (n. ed.).

Achizițiile pe datorie, în schimb, se bazau pe o altă invenție de pe Wall Street: așa-numitele „obligațiuni gunoi”^{*}. Wall Street tranzacționase întotdeauna obligațiunile emise de companiile aflate în dificultate. Însă geniul lui Michael Milken^{xxix} a fost acela de a crea obligațiuni speciale pentru această piață „de calitate mai slabă”, deschizând piața afacerilor de risc, care erau prea mici sau prea periculoase ca să permită emiterea de obligațiuni obișnuite. Milken a început, mai întâi, să promoveze obligațiunile „de mare randament” în anii 1970; până în anii 1980, firma sa, Drexel Burnham Lambert, domina piața obligațiunilor cu grad de risc maxim, iar Gala sa anuală a Prădătorilor, de la Los Angeles, devenise un reper pentru antreprenori și politicieni. În 1982, președintele Reagan i-a ușurat lui Milken misiunea, permițând băncilor și, mai ales, instituțiilor de economii și credit să cumpere obligațiuni corporatiste. Între anii 1975 și 1986, au fost emise „obligațiuni gunoi” în valoare de 71,5 miliarde de dolari, cu un randament mediu de 13,6%.

Într-un anumit fel, avântul fuziunilor s-a încheiat printr-un dezastru. Obligațiunile cu grad de risc maxim și-au îndreptățit numele: în jur de o cincime din „obligațiunile gunoi” emise din 1978 până în 1983 nu au fost rambursate, până în 1988.¹⁸ Multe dintre casele de economii care au cumpărat astfel de obligațiuni au dat faliment, cum s-a întâmplat cu Drexel Burnham Lambert însăși, în februarie 1990.

* Termenul din limba engleză este *junk bond* și se referă la obligațiunile emise de firmele cu putere financiară foarte precară, adică obligațiuni cu grad de risc maxim. Cum probabilitatea ca aceste companii să-și onoreze obligațiunile (datoria) este foarte mică, dobânda aferentă acestor obligațiuni este foarte mare. Cu alte cuvinte, fiind slabe, aceste firme au un cost de finanțare a afacerii foarte ridicat, dar pe de altă parte, din punctul de vedere al creditorului, dacă firma pe care o împrumută (cumpărându-i obligațiunile) reușește totuși să ramburseze datoria, dobânda primită este cu mult peste ce ar obține acest creditor împrumutând capital unei firme sănătoase, cu renume, precum Coca-Cola, IBM sau Apple. Acesta este de fapt principiul de bază din lumea financiară – risc mic, venit mic, risc mare, venit mare. Un investitor nu poate obține un randament pe investiție ridicat fără să riște. Sloganul „venit mare, risc mic” trezește imediat un semnal de alarmă în mintea oricărui investitor experimentat, pentru că așa ceva nu există, tot așa cum nu există nici bancnote în copaci și nici câini cu covrigi în coadă (n. ed.).

Milken a fost trimis în judecată pentru aproape o sută de capete de acuzare de fraudă – și, în cele din urmă, încarcerat. În Marea Britanie, ambiția lui Hanson a mers prea departe: după un joc nereușit pentru ICI, cei doi fondatori au distrus, efectiv, compania, în 1996. Goldsmith și-a sfârșit cariera ca un activist antiglobalizare. Cei de pe Wall Street au fost puși la stâlpul infamiei, pentru lăcomia lor, în cărți bine-cunoscute precum *The Bonfire of the Vanities* (*Rugul deșertăciunilor*, 1987), *Liar's Poker* (*Pocherul mincinosului*, 1989) și *Barbarians at the Gate* (*Barbarii la poartă*, 1991)^{xxx}.

Până la sfârșitul secolului, acționarii nu reușiseră evident să restrângă puterea managerială în modul în care mulți speraseră. Nouă din zece mari companii americane erau înregistrate în Delaware, un stat ale cărui legi îi favorizau pe manageri în detrimentul acționarilor. Experimentul de a-i face pe manageri să se comporte într-un mod mai asemănător cu acela al proprietarilor fusese denaturat prin folosirea excesivă a opțiunilor pe acțiuni, într-o schemă de îmbogățire rapidă pentru patroni. Până la sfârșitul anilor 1990, directorii generali ai marilor companii aveau, în medie, un câștig net de 12,4 de milioane de dolari – de șase ori mai mult decât în 1990.¹⁹ Doi ani mai târziu, scandalul Enron a dezvăluit abuzuri manageriale la o scară pe care cumpătatul Om al Companiei din anii 1950 nu și le-ar fi putut niciodată imagina. Preluările ostile au fost mult mai rare în Europa continentală și în Japonia, iar managerii companiilor erau mult mai bine protejați prin strânsele lor legături cu băncile.

Dar aceste premise nu pot ascunde cât de mult avântul fuziunilor din anii 1980 a schimbat companiile. Achiziția pe datorie, de exemplu, n-a dispărut: într-adevăr, formula s-a răspândit în Europa și, în cele din urmă, în Japonia. Multe dintre tehnicile de management născocite de fondurile de achiziții pe datorie, cum ar fi stimularea managerilor prin mize în domeniile lor, s-au răspândit pe scară largă. Iar în privința preluărilor, la zece ani după ce lumea a rămas cu gura căscată în fața mărimii tranzacției RJR Nabisco, trei preluări au triplat suma: Glaxo Wellcome a cumpărat SmithKline Beecham pentru 76 de miliarde de dolari, Pfizer

a plătit 85 de miliarde de dolari pentru Warner Lambert, iar Exxon a plătit 77 de miliarde de dolari pentru Mobil. În 2000, Vodafone, o companie britanică de telefonie mobilă, a buimăcit instituțiile germane câștigând controlul asupra Mannesmann, într-o preluare ostilă. Iar puterea managerilor de investiții a continuat să crească. Până în anul 2002, trei grupuri – Fidelity, Union Bank of Switzerland și Allianz – controlau, fiecare, în jur de 1 trilion de dolari în active.

Acești investitori erau departe de a fi omnipotenți, după cum a demonstrat Enron. Cu toate acestea, cu barbarii și fondurile de pensii la poartă, managerilor de companii li se amintea mereu aforismul „Banii se duc acolo unde vor și rămân acolo unde sunt bine tratați”. Companiile trebuiau să-și pună întrebări dificile în legătură cu anvergura lor. Investitorii, cu câteva excepții importante, doreau ca respectivele companii să se priceapă la un singur lucru: diversificarea era ceva ce puteau să facă singuri. Și erau necruțători în pedepsirea birocratiei excesive. N-a fost o coincidență că principalii eroi corporatiști din acea perioadă proveneau dintr-un loc celebru pentru firmele mici, agile – fâșia subțire de pământ dintre San Jose și San Francisco, cunoscută cândva sub numele de Valea Desfătării Inimii.

Silicon Valley

În 1996, când revoluția Internetului se precipita, John Perry Barlow, textier al formației rock Grateful Dead și guru al spațiului virtual, a emis următorul avertisment: „Guverne ale Lumii Industriale, voi, plictisitori giganti de carne și oțel, eu vin din Realitatea Virtuală, noul cămin al Minții. Vă cer vouă, celor din trecut, să ne lăsați în pace. Nu sunteți bine-veniți printre noi”. Neîndoielnic, ideile de afaceri cărora le-a deschis drumul Silicon Valley, îmbinate cu tehnologia pe care a inventat-o, au contribuit la divizarea și mai accentuată a companiei.

Povestea Silicon Valley datează, în realitate, din 1938, când David Packard și un coleg student în inginerie de la

Universitatea Stanford, Bill Hewlett, au deschis un atelier într-un garaj din Palo Alto. În anii 1950, Hewlett-Packard și alte câteva companii inspirate de Stanford s-au mutat în noul parc industrial al universității. În următoarele două decenii, acest mănunchi de mici firme a sporit încet, cu sprijinul substanțial al guvernului. Conform unui calcul, în perioada 1958–1974, Pentagonul a plătit pentru cercetarea în domeniul semiconductoarelor o sumă în valoare de 1 miliard de dolari. Packard a fost secretar adjunct la Apărare în prima administrație Nixon.

În anii 1970, Silicon Valley a început să-și capete identitatea. Numele de „Silicon Valley“ a fost inventat, în 1971, de către un ziarist local din domeniul tehnologiei – reflectând succesul producătorilor de cipuri de memorie de acolo. Între timp, Silicon Valley a început să fie luată în primire de oameni care mai degrabă protestau împotriva Războiului din Vietnam decât ajutau la administrarea ei. În 1976, Steve Jobs și Steve Wozniak au înființat Apple Computer în garajul familiei Jobs. Dar avântul din anii 1970 a fost stopat de japonezi. În „ziua neagră“, 28 martie 1980, Richard Anderson, un manager de la HP, a dezvăluit că unele teste demonstraseră că cipurile de memorie japoneze le depășeau pe cele din Silicon Valley. Spre rușinea ei, Silicon Valley a apelat la guvernul american pentru protecție, dar și-a schimbat totodată cu succes forma, externalizându-și producția de componente și diversificându-și activitatea de la cipuri la programe de calculator.

Această metamorfoză a scos în evidență ceea ce făcea Silicon Valley distinctă.²⁰ Celălalt centru al Americii pentru înaltă tehnologie, Route 128 din Boston, se lăuda cu tot atâta capital de risc și cu tot atâtea universități. Dar atunci când ambele grupuri au căzut în dizgrație, la jumătatea anilor 1980, Silicon Valley s-a dovedit mult mai elastică. Motivul ținea de structură. Marile firme de pe Coasta de Est, ca Digital Equipment și Data General, erau imperii autarhice, care se concentrau asupra unui singur produs, minicalculatoarele. Rețeaua de mici firme din Silicon Valley producea neîncetat noi companii.

Cam din același motiv, afacerile legate de Internet și-au găsit un cămin natural în California de Nord. Sfârșitul anilor 1990 a cunoscut un număr fără precedent de tinere firme din Silicon Valley care erau listate la bursă. Doar în anul 2000, aproape 20 de miliarde de dolari sub formă de capital de risc* au fost pompate în regiune. Până atunci, Internetul deja explodase. Chiar ținând seama de asta (și de toate celelalte dezavantaje ale zonei, cum ar fi prețul ridicat al locuințelor, traficul rutier îngrozitor și urătenia fără leac), regiunea era în continuare socotită drept cel mai dinamic nucleu industrial din lume. În 2001, Silicon Valley furniza locuri de muncă pentru 1,35 de milioane de persoane, aproximativ de trei ori cifra din 1975, nivelurile sale de productivitate și de venit erau, în mare, duble față de mediile naționale, și fructifica unul din douăsprezece noi patente din America.²¹

Silicon Valley a transformat companiile în două moduri. Mai întâi, prin produsele pe care le făcea. În miezul aproape fiecăruia dintre ele era principiul miniaturizării. În ultimele trei decenii ale secolului XX, costul puterii de procesare a computerelor s-a redus cu 99,99% – sau 35% pe an.²² Computerele împingeau în jos, spre ierarhia corporatistă, tot mai multă putere – spre rețelele din zona locală, spre spațiul de lucru și în ansamblu tot mai mult în afara birourilor. Între timp, Internetul a redus costurile de tranzacționare. Până la sfârșitul secolului, General Electric și Cisco își sileau furnizorii să oferteze pentru produsele lor prin licitații on-line;

* Capitalul de risc (engl. *venture capital*) este capitalul acordat pentru finanțarea afacerilor mici, embrionare, dar cu potențial de creștere deosebit. Această formă de investiție este des întâlnită în domeniul IT și în biotehnologie. Mulți antreprenori sau oameni care excelează în aceste domenii pot avea idei revoluționare, dar, pornind practic de la zero, ei nu au acces la fonduri pentru dezvoltare și cercetare de la bănci, care preferă să ofere împrumuturi companiilor mature și sigure. În această situație, ei pot să facă rost de fonduri de la cei care au disponibil capital de risc, adică *venture capitalists*, aceștia din urmă având putere de decizie în gestionarea afacerii și, mai important, dreptul la o bună parte din profiturile afacerii dacă aceasta chiar se materializează. Evident, neexistând garanția succesului afacerii, riscul creditorilor de tip *venture* este foarte mare (n. ed.).

iar eBay, principala casă independentă de licitații on-line, avea 42 de milioane de utilizatori în întreaga lume. În ultimele trei luni ale anului 2001, clienții eBay au înscris 126 de milioane de articole și au cheltuit 2,7 miliarde de dolari. Anterior, acele tranzacții, dacă ar fi existat, ar fi implicat mii de intermediari.

Celălalt mod în care Silicon Valley a transformat compania a fost prin inițierea unei forme alternative de viață corporatistă. Unele dintre companiile ei, cum ar fi Hewlett-Packard și Intel, au rezistat decenii la rând, dar Silicon Valley a extras esențialul din ideea de „distrugere creatoare”. O parte neobișnuit de mare din creșterea înregistrată în Silicon Valley provenea de la companiile-gazelă – firme ale căror vânzări crescuseră cu cel puțin 20% în fiecare din cei patru ani anteriori. Ea a tolerat, de asemenea, insuccesul și chiar trădarea într-un grad neobișnuit de mare. Mulți vor susține că adevărata dată de naștere a Silicon Valley n-a fost 1938, ci momentul din 1957 în care așa-ziișii „opt trădători” au plecat din Shockley Laboratories ca să întemeieze Fairchild Semiconductor, care, la rândul ei, a produs Intel și alte treizeci și șase de firme. Practic, fiecare mare firmă din Silicon Valley era o derivație din alta.

Chiar de la început, a fost un loc unde legăturile erau opționale, iar prenumele obligatoriu. În 1956, același an în care a fost publicat *The Organization Man* (*Omul Organizației*), William Shockley (1910–1989) și-a scos toți colegii la micul dejun, în Palo Alto, ca să sărbătorească faptul că primise Premiul Nobel pentru inventarea tranzistorului: o fotografie ne arată că numai doi dintre ei purtau cravată și că nimeni nu purta costum.²³ Meritocrația era esențială: tinerii erau promovați numai pe bază de înzestrare, iar Silicon Valley era neobișnuit de deschisă imigranților. În 2001, un rezident din trei era născut în străinătate.

Până la sfârșitul secolului XX, s-a putut vedea siliconizarea treptată a comerțului. Ierarhiile marilor firme de pre-tutindeni au devenit mai puțin rigide. Manpower, o agenție pentru munca temporară, a înlocuit General Motors în poziția de cel mai mare angajator al Americii. Majoritatea economiilor se bazau pe firme-gazelă pentru a produce locuri

de muncă (după unele calcule, acestea furnizau, la jumătatea anilor 1990, trei sferturi din noile slujbe). Firmele de pretutindeni au descoperit beneficiile alianțelor, parteneriatelor, afacerilor comune și francizelor. Conform unei estimări, în jur de o cincime din profiturile celor mai mari o mie de companii americane, în 1997, provenea din alianțe de un fel sau de altul. Granița companiei, atât de rigid definită sub Alfred Sloan, devenea neclară – sau, în jargonul vremii, „virtuală“.

Pe măsură ce barierele, anterior ferme, din jurul companiilor începeau să se estompeze, unele vechi idei de afaceri începeau să pară extrem de moderne. Experți în afaceri de felul lui Michael Porter au subliniat avantajele competitive ascunse în rețelele – asemănătoare breslelor – firmelor germane de inginerie. Asia de Est, cea mai captivantă zonă de afaceri din punct de vedere geografic, era dominată de „rețelele de bambus“ ale companiilor chineze din străinătate. În loc să încerce să înființeze companii de stat, guvernele erau acum preocupate să sprijine nuclee antreprenoriale proprii în locuri îndepărtate ca sudul Franței, Malaysia și Taiwanul.

Divizate, întinse și nelimitate

Să pui tot ce i s-a întâmplat companiei, în ultimul sfert al secolului XX, în seama Silicon Valley, Wall Street și a japonezilor ar însemna o suprasimplificare. Dar acest trio a furnizat discordanta muzică ambientală unei perioade de crescândă nesiguranță.

Nimic n-a simbolizat mai bine pierderea încrederii decât ascensiunea industriei teoriei managementului. Pe măsură ce companiile se grăbeau să externalizeze tot ce le stătea în față, multe și-au externalizat până și gândirea, pe seama unui număr tot mai mare de „vraci“. În anul 2000, McKinsey avea patru mii de consultanți, de zece ori numărul din 1975. Alte companii – în special firme de IT și expertiză contabilă – au întemeiat afaceri de consultanță. Experții contabili de la Arthur Andersen au fost atât de invidioși pe onorariile încasate de colegii lor de la Andersen Consulting, încât au

încercat să invadeze ei înșiși domeniul, o mișcare care a condus la unul dintre cele mai scumpe divorțuri din istoria corporatistă. Era o vreme în care fantezii de tipul restruc-turării procesului de afaceri se răspândeau, într-un ritm amețitor, în jurul lumii, și în care oamenii de afaceri se în-ghesuiau să cumpere cărți care distilau înțelepciunea mana-gerială a iluzionistilor Siegfried și Roy, a căpitanului englez de rugby, a *Star Trek* și a lui Isus, președintele consiliului de administrație^{xxx}.

În timp ce compania făcea eforturi de a se readapta în aceste noi condiții, relația ei cu restul societății s-a modifi-cat din nou. În anii 1990, companiile începuseră să-și mute sediile la periferia orașelor. În loc să-și etaleze forța în fața lumii, ele preferau să se retragă în micile campusuri de afaceri din suburbii. Cultul profitului net silea companiile să înlăture ceea ce patronii lor socoteau a fi o cheltuială inutilă, chiar dacă asta însemna să-și abandoneze vechile responsabilități civice.

Philadelphia, care o dusesese atât de bine pe seama baro-nilor-tâlhari, a decăzut. Scott Paper fusese un stâlp al vieții civice din Philadelphia, vreme de decenii. Dar în 1993 a anunțat o pierdere, iar în 1994 l-a adus pe Al Dunlap ca să-i crească performanța slăbită. „Drujba Al“ a mutat sediul în Florida, a concediat mii de muncitori, a revenit asupra pro-misiunii de a plăti ultimii 50.000 de dolari din cei 250.000 de dolari promiși Muzeului de Artă din Philadelphia și, în cele din urmă, a vândut afacerea către Kimberly-Clark.²⁴ Un alt reper al vieții civice locale, Drexel and Company, a sfârșit ca parte a Drexel Burnham Lambert și a fost silită să iasă din afaceri de către procurorii federali. SmithKline a fuzionat cu o companie britanică, Beecham.²⁵ Între timp, multe din noile companii din Philadelphia au preferat anoni-matul din Route 202 desfătărilor scumpe din centrul orașului.

Pentru Omul Companiei era o perioadă grea. Toate va-lorile sale fundamentale erau amenințate – loialitatea, ma-leabilitatea și tendința de a pune timpul înainte de orice. Noul erou al lumii afacerilor era mai degrabă antreprenorul fără cravată decât bărbatul în costum gri de flanel. Femeile

au început să facă concurență, nu doar servicii de secretariat. Jack Welch se plângea că angajarea pe viață genera o „loialitate paternalistă, feudală, de un tip neclar“ – și își silea angajații să concureze ca să-și păstreze slujbele.²⁶ În orașele IBM, ca Endicott și Armonk, angajații IBM își pierdeau mai mult decât locurile de muncă, își pierdeau accesul la ansamblul de instituții protectoare, cum ar fi clubul IBM din afara orașului, prin care compania îi ocrotise multă vreme.

Această devastare poate fi exagerată. Unele orașe de companie, precum ar fi Redmond, au înflorit în acea perioadă. În Delaware, se poate ca Du Pont să fi pălit (forța sa de muncă fusese redusă de la 25.000 de angajați la 9.000), dar rolul său în societatea locală a fost asumat, în parte, de către MBNA, o arogantă firmă de cărți de credit care utiliza 10.500 de oameni în statul respectiv, în anul 2002.²⁷ Omul Companiei n-a dispărut total, ci s-a înscris într-un program de protecție a martorilor. Companiile de succes posedau, de obicei, puternice culturi corporatiste – ceva imposibil de menținut în lipsa unui nucleu dur de angajați loiali. Sub Welch, s-ar putea ca General Electric să nu fi crezut în angajarea pe viață, dar a recrutat, cu siguranță, o categorie distinctă de persoane, oriunde a ajuns (în general, un bărbat competitiv, foarte interesat în sporturi, de obicei dintr-o universitate de mână a doua). S-ar putea ca Micro-șerbii* din Redmond să nu fi purtat salopete albastre, asemenea infanteriștilor de la IBM, dar ei se mândreau în continuare cu un puternic spirit de clan.

Cât despre controversata moarte a carierei, statistica generală sugerează faptul că muncitorii își schimbau, în anii 1990, locurile de muncă doar ceva mai frecvent decât o făceau în anii 1970.²⁸ Cea mai mare noutate era creșterea bruscă a slujbelor temporare pentru femei. Cu posibila excepție a Marii Britanii, unde aproape un sfert din forța de muncă lucra cu jumătate de normă, ar fi fost greu să dovedești că

* Vezi romanul epistolar al lui Douglas Coupland *Microserfs* (1995), în care personajele antrenate în diverse proiecte ale companiei Microsoft par să evolueze într-o societate feudală, cu stăpâni și șerbi (n. ed.).

locurile de muncă dispăreau; și încă și mai greu să dovedești că muncitorii doreau ca ele să dispară.²⁹ Cea mai mare schimbare era psihologică: chiar dacă oamenii continuau să lucreze în companii, vechile certitudini ale locului de muncă și postului dispăruseră în mod evident. Oamenii vorbeau despre șansele de angajare, nu despre angajarea pe viață. Drumul carierei urma un traseu mai încurcat; și toată lumea a început să lucreze mai multe ore. Sociologi ca Richard Sennett (*The Corrosion of Character [Dezintegrarea caracterului]*, 1998) erau îngrijorați de creșterea anxietății chiar în cazul celor care se descurcaseră bine în sistem.

Capitalismul reglementat

Aceste schimbări au început să pună sub semnul întrebării relația companiei cu statul. Până în 2002, atitudinea societății față de sectorul corporatist părea să aibă două fețe. Pe de o parte, guvernele eliberaseră compania, dereglementând piețele, slăbind barierele comerciale și privatizând companiile deținute de stat. Pe de altă parte, politicienii și grupurile de presiune căutau căi prin care să îndrepte compania spre scopuri sociale.

Multe guverne renunțaseră la putere cu destulă reticență. Francezii, de exemplu, și-au manipulat cu grijă privatizările în așa fel încât să poată păstra cât se putea de mult din planificarea de stat, vânzând pachete de acțiuni unor investitori strategici prietenoși. N-au înțeles nimic din introducerea săptămânii de lucru de treizeci și cinci de ore, în anul 2000. Pe parcursul anilor 1990, guvernele europene, atât în mod individual, cât și prin intermediul Uniunii Europene, au sporit în mod dramatic birocrăția, în numele binelui comun. Consumatorii trebuiau să fie protejați, trebuiau să fie respectate standardele de siguranță, iar produsele (inclusiv, caz celebru, banana) trebuiau să fie definite. Potrivit propriilor evaluări ale impactului reglementării făcute de guvernul britanic, doar directiva europeană privitoare la timpul de lucru, luată separat, care stabilea o săptămână

de lucru de maxim patruzeci și opt de ore, îi costa pe oamenii de afaceri ai țării mai mult de 2 miliarde de lire sterline pe an, până în 2001.³⁰ Conform aceluiași cifre, guvernul laburist al lui Tony Blair însumase costuri de reglementare în valoare de 15 miliarde de lire sterline, în primii săi cinci ani.

Guvernul american și-a mărit, la rândul său, influența asupra companiei prin legi care reglementau sănătatea, siguranța, mediul, drepturile angajatului și ale consumatorului și discriminarea pozitivă. Adesea efectul a constat nu doar în mai multă birocrație, ci și în mai multe procese. Legea drepturilor civile, din 1991, semnată de George Bush Senior, a impus uriașe responsabilități de reglementare asupra activităților economice. Ea a creat și o mină de aur în materie de litigii, prin creșterea onorariilor avocaților și prin acceptarea plângerilor pentru „prejudicii emoționale”. Managerii americani erau mai îngrădiți decât oricând în îndeplinirea uneia dintre funcțiile lor cele mai importante – angajarea și concedierea. Nu puteau pune întrebări despre chestiuni cum ar fi familia sau starea de sănătate a candidatului. Bill Clinton a fost un micromanager și mai zelos. Până la sfârșitul secolului, costul respectării reglementărilor sociale de către firmele americane a fost de 289 de miliarde de dolari pe an, potrivit Biroului de Management și Buget, o cifră pe care alți experți o socotesc ca fiind doar o treime din suma reală.³¹ Și existau și alte „costuri” pentru America – în special cantitatea tot mai mare de timp pe care companiile o alocau lobby-ului politic (atât la Washington, D.C., cât și în diferite capitale de state) ca să întoarcă tot acest întins desiș de reglementări în favoarea lor.

Între timp, atât guvernul britanic, cât și cel american au început să fie nemulțumite de unul din principiile capitalismului „anglo-saxon” al acționarilor: ideea conform căreia companiile trebuiau administrate în beneficiul acționarilor lor. În anii 1980, cam jumătate din cele cincizeci de state ale Americii au introdus legi care le permiteau managerilor să ia în considerare și alte entități interesate, în afara acționarilor. Statul Connecticut a adoptat chiar o lege care le impunea acestora să procedeze astfel. În Marea Britanie, Legea companiilor din 1985 a adoptat aceeași abordare, silindu-i

pe directori să țină seama de interesele angajaților, ca și de acelea ale acționarilor.

Dacă principala contrareacție a capitalismului reglementat era una socială, exista, de asemenea, un element de administrare corporatistă. Îngrijorate de spiritul aventuros pe care dereglementarea îl eliberase și de excesele pirateresti ale unor „căpitani” corporatiști, guvernele au încercat, sporadic, să-i cheme mai ferm la ordine pe șefii companiilor. În unele cazuri, autorii reglementărilor au străpuns vălul corporatist – considerându-i pe directori ca fiind personal răspunzători pentru acțiunile firmelor lor. În Marea Britanie, de exemplu, Legea insolvenței din 1986 îi socotea responsabili pe directori pentru datoriile făcute de companie după momentul la care se presupunea că aceștia i-ar fi putut opri activitatea. Dar adevăratul atac s-a produs în America, după ce a explodat speculația Noii Economii.

Enron și dincolo de Enron

Anii 1990 au reprezentat un deceniu de nebunie pentru companii. Numărul de reviste dedicate afacerilor s-a înmulțit, chiar dacă vârstele zâmbitorilor directori generali de pe copertele lor au coborât. Numai că adorația mergea mai departe de puștii care-și dădeau importanță. Când Roberto Goizueta, directorul veteran de la Coca-Cola, a încercat să-și justifice pachetul salarial de 80 de milioane de dolari la o întrunire a acționarilor, a fost întrerupt de patru ori – cu aplauze. N-a fost așadar deloc surprinzător că, în ianuarie 2001, noua administrație a încercat să-și facă un capital din predilecția dominantă pentru afaceri, prezentându-l pe George W. Bush drept primul președinte al Americii specializat în administrarea afacerilor; nici că acesta și-a înșesat cabinetul cu directori generali; nici măcar că el a urmat o politică neobrăzată de sprijinire a afacerilor, permițându-le companiilor să contribuie la realizarea unei noi politici naționale în domeniul energiei și sugerând abrogarea unora din reglementările sociale ale lui Bill Clinton.

După un an și jumătate, totul se schimbase. Până în vara anului 2002, Bush promulgase Legea Sarbanes–Oxley, indiscutabil cel mai aspru element de legislație corporatistă din anii 1930 încoace. Între timp, mulți dintre conducătorii care împodobiseră cândva copertele revistelor dedicate afacerilor se confruntau acum cu punerea sub acuzare. Americanii erau furioși: 70% dintre ei afirmau că nu aveau încredere în ceea ce le spuneau agenții lor de bursă sau corporațiile, iar 60% numeau delictele corporatiste „o problemă răspândită”³². Până și directorii care nu fuseseră prinși făcând ceva rău, ca Hank Paulson de la Goldman Sachs și Andy Grove de la Intel, s-au simțit obligați să ceară scuze opiniei publice pentru starea jalnică a capitalismului american.³³ Între timp, în Europa continentală, cei doi șefi care se autoproclamaseră, în modul cel mai evident, discipoli ai modelului american – Thomas Middelhoff de la Bertelsmann, din Germania, și Jean-Marie Messier de la Vivendi, din Franța – au fost concediați.

Catalizatorul general pentru această revoluție a fost izbucnirea crizei de pe piața de acțiuni din America. Între martie 2000 și iulie 2002, aceasta a distrus o avuție de 7 trilioane de dolari – o sumă echivalentă cu un sfert din activele financiare deținute de americani (și o optime din avuția lor totală). Răspândirea fondurilor mutuale și trecerea de la planurile de pensionare cu beneficiu determinat la planurile de pensionare cu contribuție determinată însemnau că aceasta era o prăbușire cu adevărat democratică: majoritatea familiilor din America au pierdut bani în mod direct.

Catalizatorul specific a fost, ironia sortii, una dintre firmele pe care Bush le alesese ca să-i structureze noua politică din domeniul energiei. Enron era o răsfățată a anilor 1990 – un nou tip de companie din domeniul energiei care nu se baza pe foraj și stații de benzină, ci pe echipe de agenți financiari. Un studiu de caz de la Harvard Business School era intitulat, aprobator, „Transformarea Enron: de la conductele de gaz la centralele energetice ale Noii Economii”.

Din nefericire, compania de comercializare a energiei și-a dus înclinația spre inovare un pic prea departe. Managerii ei au folosit inginerii financiare extrem de complicate – par-

teneriate întortocheate, datorii neînregistrate în contabilitate și tehnici de mascare exotice – ca să ascundă pierderi uriașe. Iar atunci când pierderile au ieșit la iveală, aceștia au vândut milioane din acțiunile companiei, în timp ce angajaților le era interzis să procedeze în același fel. Toți supraveghetorii corporației, care erau angajați ca să monitorizeze Enron din partea acționarilor acesteia – directorii din afară, auditorii, cei care urmăreau respectarea reglementărilor și analiștii de bursă –, au fost găsiți vinovați. În pofida a patru secole de evoluție corporatistă, nefericiții acționari s-au dovedit a fi la fel de puțin protejați sau informați ca negustorii londonezi care l-au trimis pe Edward Fenton în Indiile Orientale, în 1582, doar ca să-l vadă îndreptându-se spre insula Sfânta Elena, în speranța de a se autoproclama rege.

Prăbușirea companiei Enron a dus la distrugerea lui Arthur Andersen, o gigantică firmă de expertiză contabilă care-și pusese viza pe documentele acesteia (și care făcuse, la rândul ei, o avere din furnizarea de consultanță). Guvernul a acuzat firma Andersen de obstrucționarea justiției prin distrugerea cu bună știință a documentelor Enron. Imediat după aceea, a urmat WorldCom. A ieșit la iveală că gigantul din domeniul telecomunicațiilor săvârșise una dintre cele mai vaste (și grosolane) fraude contabile din istoria corporatistă, mărinđ exagerat indicatorii câștigurilor cu mai bine de 3,8 miliarde de dolari pe cinci trimestre, începând din ianuarie 2001. În același timp, conducătorul acesteia, Bernard Ebbers, tratase în mod vădit compania ca pe o pușculiță, împrumutând sute de milioane de dolari atunci când îi convenea. Acțiunile WorldCom, al căror preț atinsese nivelul de 64,50 de dolari în 1999, au încetat să mai fie tranzacționate când au ajuns la 83 de cenți. Aceasta a cauzat investitorilor pierderi de aproape 175 de miliarde de dolari – cam de trei ori mai mult decât suma care s-a pierdut în implozia de la Enron.

A urmat un val de alte scandaluri: Xerox și AOL Time Warner au trebuit să-și revizuiască rapoartele contabile. Fostul conducător de la Tyco, care avusese un câștig net de 300 de milioane de dolari în numai trei ani, a fost acuzat de o evaziune de 1 milion de dolari în impozite pe vânzarea

de picturi. Șeful de la ImClone a fost acuzat de tranzacții ilegale prin folosirea unor informații confidențiale; fondatorul Adelphia a fost pus sub acuzare pentru escrocarea investitorilor. (Nimeni n-a fost foarte surprins atunci când un sondaj a arătat că 82% dintre directorii generali au recunoscut că trișau la golf.)³⁴ În același timp, investitorii s-au făcut foc și pară atunci când au descoperit că analiștii de pe Wall Street îi induseseră în eroare prin dublul lor limbaj orwellian: pentru cunoscători, o recomandare de „cum-pără” însemna „stai pe loc”, iar „stai pe loc” însemna „fugi cât de țin picioarele”.

Ce mersese rău? Au apărut două explicații. Cea dintâi, la care a subscris, inițial, administrația Bush, poate fi descrisă ca școala „merelor stricate”: scandalurile erau rezultatul lăcomiei individuale, nu al unui sistem viciat. Falimentele și arestările aveau să fie suficiente: fondatorul Adelphia, John Rigas, a fost silit să facă un „drum al penitenței”, legat cu cătușe și defilând prin fața camerelor de luat vederi.

Dimpotrivă, adepții școlii „rădăcinilor putrede” au arătat că problemele mergeau mult mai adânc. Ei au dovedit că anii 1990 cunoscuseră o slăbire dramatică a verificărilor și bilanțurilor corecte. Directorii din afară se compromiseseră singuri având relații financiare discutabile cu firmele pe care ar fi trebuit să le supravegheze. Prea mulți oameni care se ocupau de reglementări fuseseră recrutați din rândul industriilor pe care trebuiau să le controleze. Înainte de toate, auditorii ajunseseră să se considere consultanți ai corporațiilor, nu arbitri ai acționarilor. Pe scurt, problema reprezentării – chestiunea de a armoniza interesele celor care conduceau companiile cu interesul celor care le dețineau – revenise.

La început, a părut că n-avea să se întâmple mai nimic. În iunie 2002, Paul Sarbanes, președintele Comisiei Senatului pentru Bănci, Locuințe și Afaceri Urbane, și un vechi critic, în sala de consiliu, al reglementărilor imprecise, n-a putut nici măcar să strângă suficiente voturi, în propria comisie, pentru a adopta un pachet de reforme privind auditarea, în fața presiunilor frenetice ale experților contabili și a scepticismului din partea Casei Albe. Dar, pe măsură ce scandalurile au luat amploare, politicienii și-au dat seama

că trebuiau să facă ceva. La jumătatea lunii iulie, Senatul a adoptat o versiune mai aspră a legii lui Sarbanes, cu 97 de voturi la 0, iar președintele a promulgat-o rapid. Legea este deosebit de aspră în privința auditorilor: partenerii din firmele de expertiză contabilă care supraveghează auditarea unei anumite companii trebuie schimbați prin rotație, la fiecare cinci ani, iar firmelor de expertiză contabilă le este interzis să acorde consultanță companiilor pe care le auditează. Legea le impune, de asemenea, directorilor generali și directorilor economici să certifice corectitudinea rapoartelor lor financiare și face un nou delict din încălcarea garanțiilor, care poate fi pedepsită cu până la douăzeci și cinci de ani de închisoare*.

Aceasta a fost, cu adevărat, o victorie pentru școala „rădăcinilor putrede” – cea mai importantă schimbare, probabil, în privința supravegherii companiilor americane din anii 1930 încoace. Dar această afirmație trebuie însoțită de două obiecții. În primul rând, era mult mai puțin revoluționară decât barajul de legi pe care Roosevelt le-a trecut forțat (care, între altele, au creat SEC – Comisia pentru Burse și Titluri de Valoare – și au separat băncile de investiții de băncile comerciale). Principala contribuție a lui Sarbanes a fost aceea de a pune în ordine părticica pe care Roosevelt o lăsase deoparte – prin instituirea de standarde clare și supravegherea industriei de expertiză contabilă. În al doilea rând, o mulțime de oameni din școala „rădăcinilor putrede” considerau că era nevoie de mai multe intervenții în cadrul companiei: că majoritatea directorilor acesteia trebuiau să fie independenți; că directorii generali trebuiau făcuți încă și mai responsabili pentru performanța firmelor; că opțiunile pe acțiuni trebuiau restrânse în mod oficial; că firmele de audit (nu doar partenerii din interiorul lor) trebuiau schimbate prin rotație.

Aceste deficiențe au deschis posibilitatea ca reacția adversă doar să se declanșeze. Privind în urmă, în istorie, majoritatea perioadelor de capitalism strident au fost urmate de

* Sub noua lege, în anul 2005 șeful WorldCom menționat în paginile anterioare a primit sentința maximă de 25 de ani de închisoare (n. ed.).

o reacție – adesea, o suprareacție (Legea împotriva speculației din 1720 a făcut aproape tot atâta rău cât bula speculativă în acțiunile Companiei Marea Sudului). Cu toate acestea, existau șanse ca diferiții proroci care proclamau că în fond compania americană n-avea să mai fie niciodată aceeași să vorbească în vânt.

Înainte de orice, școala „merelor stricate” s-a dovedit a avea dreptate într-o singură privință: piața a început să se autocorecteze. Chipuri mai puțin tinere au început să-și facă apariția în vârful companiilor; numeroase companii au încercat să îmbunătățească performanța comitetelor de directori, nu în ultimul rând pentru că directorii lor erau îngrijați că ar putea fi expuși la tipul de probleme care le distruseseră viețile directorilor de la Enron; multe mari companii, între care Coca-Cola, au anunțat că aveau să declanșeze costisitoare opțiuni pe acțiuni; firmele de expertiză contabilă au devenit mai aspre cu clienții.

După aceea, politica a fost mai aproape de directorii companiilor decât își dădea lumea seama: faptul că majoritatea americanilor dețineau acum acțiuni înclina puternic balanța în defavoarea populismului gălăgios. Deținătorii de acțiuni aveau un interes natural în îmbunătățirea supravegherii companiilor (printr-o mai bună contabilitate, directorate mai independente, o mai bună reglementare a pensiilor corporatiste); erau mai puțin interesați să impună constrângeri asupra performanței companiilor.

Cel mai important, în pofida strigătelor de bucurie din Europa, scandalul legat de Enron părea mai puțin o revoluție împotriva capitalismului american, cât o reafirmare a principiilor de bază ale acestuia. Silirea auditorilor și a directorilor din afară să-i reprezinte pe acționari nu era o piedică pentru companie, ci o reafirmare a ei. Nu era ceva „corporatist” să ascunzi datoriile în parteneriate necinstite sau să cheltuiești 6.000 de dolari pe o perdea de duș auriu-purpurie, cu motive florale – și apoi să o treci în contul companiei pe care o conduceai (așa cum a făcut șeful de la Tyco). Aceasta nu era o reacție adversă față de afaceri, ci față de practicile negative în afaceri. Reforma trebuia să

mărească, până la urmă, atractivitatea capitalismului pe acțiuni în exterior.

Fără îndoială, este greu de evitat faptul că în fond corporația americană – arbitrul în materie de companie în cea mai mare parte a secolului anterior – a încheiat perioada zugrăvită în cartea de față nu într-un registru înalt, ci într-o mlaștină de neîncredere în sine, sub privirea întrebătoare a societății. Fusese reluată o veche dezbatere: oare companiile trebuiau doar să facă bani în mod legal, sau să fie instrumente active pentru binele comun (diferența fiind că, în timp ce companiile ca întreg erau mult mai puternice, companiile individuale erau mult mai fragile)? O reacție adversă pe scară largă putea fi evitată, dar exista probabilitatea unei continue intervenții din partea guvernului – mai multe reglementări, mai multe obligații, mai multe responsabilități. Numeroase frustrări și așteptări cu privire la ceea ce datora compania societății s-au concentrat asupra unui tip special de companie, care reprezintă subiectul următorului nostru capitol: multinaționala.

8. Agenții de influență: multinaționalele

1850–2002

Puține companii au atras atât de mult oprobriu ca multinaționalele. Cu mult înainte de apariția companiilor moderne pe acțiuni, familiile Medici și Rothschild emanau un aer de putere sinistră și mister fugar. Multinaționalele au stârnit întotdeauna suspiciune – din partea elitelor naționale (care le-au privit ca pe niște amenințări la adresa autorității lor legitime), din partea populiștilor conservatori (care le-au condamnat ca agenți ai cosmopolitismului) și, ulterior, din partea socialiștilor (care le-au anatemitizat ca reprezentând „cel mai înalt stadiu al capitalismului”). Fuga zorită din Avignon a tânărului Neguțător din Prato, în 1382, le-ar fi părut cumplit de cunoscută familiilor oamenilor de afaceri evrei din Europa anilor 1930 sau, mai de curând, magnaților chinezi din Asia.

Există, în această prejudecată, mai mult decât xenofobie. Statelor-națiuni le place să se considere stăpâne ale propriilor domenii; multinaționalele au fidelități care transcend granițele naționale. În părțile mai sărace ale lumii, puterea politică, reală sau imaginară, a companiilor din lumea bogată poate părea deosebit de deranjantă. În Asia, America Latină și Africa, companiile străine au construit o mare parte din infrastructura locală și au descoperit o mare parte din bogății. Cu toate acestea, chiar și atunci când simpatiiile străinului sunt de partea țării respective – gândiți-vă la Charles Gould din *Nostromo* –, a fost întotdeauna lesne pentru localnici să presupună altceva. Până și în țările bogate, unde amenințarea la adresa statului e inexistentă, multinaționalele stârnesc suspiciune.

Singurul motiv pentru care o multinațională prosperă într-o țară străină este acela că, prin mijloace cinstite sau necinstite, își vinde mai bine bunurile și serviciile decât concurenții locali. Lucru care este arareori popular.

Prima incursiune în străinătate

În mod inevitabil, istoria multinaționalei o oglindește pe aceea a companiei ca întreg: a fost o idee care a apărut în Europa și a înflorit, pentru prima dată, în Anglia secolului al XIX-lea, dar care a fost preluată, de atunci, de americani.

Primele afaceri care și-au coordonat activitățile, pe scară largă, peste granițe au fost băncile. În Evul Mediu, bancherii italieni care reprezentau papalitatea colectau o parte din lâna tunsă în Anglia sub formă de taxe ale Bisericii, o transferau în străinătate și își luau partea din tranzacție. În secolul al XVI-lea, bancherii germani, cum ar fi familiile Fugger și Hochstetter, au construit rețele multinaționale a căror principală activitate era aceea de a-i împrumuta pe conducătorii avizi de bani peșin – îndeosebi pe împăratul Sfântului Imperiu Roman și pe regele Spaniei; ulterior, aceștia s-au extins în alte domenii economice, cum ar fi minieritul.

Următorul grup vizibil de multinaționale – companiile autorizate, cum ar fi Compania Indiilor Orientale – datora încă și mai mult statului (vezi Capitolul 2). Dar istoria multinaționalei moderne – ca și aceea a companiei moderne înseși – începe în Marea Britanie, odată cu căile ferate.

De la început, calea ferată a fost considerată ca o industrie de export. Robert Stephenson, inventatorul Rachetei, era inspector pentru o cale ferată din Caracas (compania care l-a angajat avea interese atât de ample și diverse în America Latină, încât menținea la Londra un ziar intitulat *American Monitor*¹). Rețeaua belgiană de căi ferate de început era deținută aproape în întregime de britanici, în vreme ce primele legături dinspre Paris spre porturile de la Canalul Mânecii erau exploatate de London and Southampton Railway Company. Thomas Brassey, unul dintre cei

mai mari antreprenori de la jumătatea epocii victoriene, a construit aproape 13.000 de kilometri în aproape fiecare țară europeană. Utiliza o uriașă armată de optzeci de mii de ingineri și terasieri, întreținea o fabrică de locomotive și vagoane la Rouen și, la un moment dat, lucra la căi ferate și docuri pe cinci continente.²

În Statele Unite, companiile britanice erau, în general, investitori pasivi. Dar în alte părți au construit adesea căile ferate, trimițând manageri, materiale, echipament și forță de muncă britanică. Companiile de căi ferate de început aveau adesea două consilii de administrație, unul cu sediul la Londra și dedicat managementului financiar, celălalt în țările respective, consacrat operațiunilor zilnice.

Companiile victoriene pe acțiuni au imitat acest model în cealaltă incursiune a lor în străinătate – căutarea materiilor prime valoroase. Aur, diamante și cupru în Africa, cocs în Malaysia și Bolivia, cauciuc în Malaysia, ceai în India, petrol în Orientul Mijlociu: a intra în posesia acestor substanțe atrăgea după sine înființarea unor companii multinaționale, cu diferite consilii de conducere în locuri diverse. De unde originea mixtă a multora dintre cele mai cunoscute companii care exploatau zăcămintele, cum ar fi De Beers (britanică și sud-africană), Rio Tinto (britanică și spaniolă) și chiar Shell (britanică și olandeză).

În ultimul sfert al secolului al XIX-lea multinaționala și-a modificat forma în două moduri. În primul rând, ea s-a eliberat de învelișul ei industrial: căile ferate și minerii și-au pierdut importanța în favoarea unor companii care se aventurau în străinătate ca să vândă produse farmaceutice, țigări, ciocolată, săpun, margarină, mașini de cusut și confecții. Acestea erau ajutate de faptul că lumea se micșora mai repede decât oricând, mulțumită căilor ferate, vapoarelor cu aburi, telegrafului și telefonului, și, la sfârșitul perioadei, automobilului. Dar al doilea mod în care și-a modificat forma multinaționala a fost acela că a trebuit să se distorsioneze ca să trateze cu politica – în special cu taxele.

Una după alta, țările au instituit taxe de protecție în încercarea de a stimula industriile băștinașe, începând cu America, în 1883, și Germania, în 1887. Până la Primul Război

Mondial, Marea Britanie și Olanda erau singurele țări importante care fluturau încă stindardul comerțului liber. Aceasta a silit companiile care ar fi preferat, poate, să fie exportatoare să devină multinaționale. William Lever, regele britanic al săpunului, care a sfârșit prin a avea fabrici pe tot cuprinsul Europei, Australasiei și Americii, pretindea chiar că, într-o lume a comerțului liber, n-ar trebui să producă săpun nicăieri, cu excepția Marii Britanii.³

Astfel de bariere au afectat multinaționalele de toate tipurile – dar cele mai expuse erau cele britanice, care au deschis drumul acestei forme. La sfârșitul secolului al XIX-lea, Marea Britanie exporta un capital echivalent cu între 5 și 10% din produsul său național brut. Mare parte din acesta mergea spre cumpărarea de acțiuni străine, dar un istoric, John Dunning, a calculat că Marea Britanie era răspunzătoare pentru aproape 45% din cele 14,3 miliarde de dolari în investiții directe în străinătate acumulate până în 1914.⁴ Avea în jur de două sute de mari companii multinaționale, de aproximativ cinci ori mai multe decât America. Și, în timp ce companiile americane (și, din același motiv, cele germane) erau înclinate să investească în propria ogradă, Marea Britanie și-a luat întreaga lume drept țarc.

Cel mai simplu tip de multinațională britanică era o firmă internă de succes care se aventura în străinătate în căutarea de piețe și materii prime. Circa jumătate dintre cele mai mari treizeci de companii ale Marii Britanii aveau cel puțin o fabrică în străinătate, până în 1914, în frunte cu firme producătoare de mărfuri de larg consum, ca Lever și J&P Coats.⁵ Spre deosebire de americani, care aveau tendința de a se aventura în străinătate doar atunci când atingeau o valoare critică acasă, unele firme britanice relativ mici au devenit internaționale. The Gramophone Company (care, în cele din urmă, a devenit EMI) avea fabrici în India, Rusia, Franța, Spania și Austria, până în 1914. Albright & Wilson, o companie mică de produse din fosfor, din West Midlands, cu un personal de câteva sute de persoane, a deschis fabrici atât în Canada, cât și în Statele Unite, în același an. În branșa ciocolatei, Mackintosh, o mică firmă, a înființat

fabrici în Statele Unite și Germania, în timp ce liderii de piață, Cadbury, Fry și Rowntree, s-au mulțumit cu exportul.⁶

Cu toate acestea, Marea Britanie poseda un alt grup de companii multinaționale care erau special înființate în vederea comerțului în străinătate. Așa-numitele „companii autonome”, categoria cea mai numeroasă, își aveau de obicei sediul la Londra, dar acestea erau create în mod special pentru a face afaceri într-o altă țară.⁷ Aceste companii se lăudau cu nume precum Anglo-Argentiniana, Anglo-Australiana și Anglo-Rusa. Fiecare dintre ele era extrem de specializată, dar, împreună, ele acopereau întreaga gamă de afaceri, de la abatoare în Argentina la ipoteci în Australia. Într-o categorie ușor diferită, exista, de asemenea, un grup de comercianți în străinătate, condus de Swire și Jardine Matheson, care erau plasați de britanici în colonii pentru a facilita comerțul în regiunea respectivă. Comercianții și-au creat repede fabrici proprii. În 1895, de exemplu, Jardine a înființat Ewo Cotton Spinning and Weaving Company la Shanghai.

Dar cu tot spiritul lor de deschizători de drumuri, britanicii erau stingheriți în străinătate de același lucru care-i stingherea acasă – managementul neprofesionist. Era considerat neelegant pentru companiile-mamă să exercite prea mult control asupra filialelor lor străine. Înainte de Primul Război Mondial, sucursalele unor firme ca Dunlop, Courtaulds și Vickers își raportau afacerile când și unde voiau.⁸ Centralele majorității multinaționalelor britanice nu erau cunoscute pentru dinamismul lor: stă mărturie romanul, din 1910, *Psmith in the City*, al lui P.G. Wodehouse, despre un tânăr absolvent de Eton care încearcă să evite munca grea de la New Asiatic Bank, carte bazată pe scurta perioadă de activitate a autorului la Hong Kong & Shanghai Banking Corporation.

Germanii erau mai sistematici, chiar dacă mai puțin aventuroși. Germania poseda, la rândul ei, o mulțime de companii comerciale în străinătate – sau case de comerț, cum erau cunoscute. Cu toate acestea, multinaționala germană tipică era o companie internă de succes, care se extindea în străinătate în căutarea de piețe și materii prime – mai întâi în Austro-Ungaria, iar, curând după aceea, în Statele

Unite, unde imigranții germani furnizau atât clienți binevoitori, cât și o rețea gata făcută de contacte.

Germania a avut mult mai mult succes decât Marea Britanie în crearea multinaționalelor de înaltă tehnologie, îndeosebi în sectoarele chimic și electric. Ea a început, de asemenea, să promoveze mărci pentru consumatori internaționali. A.W. Faber, celebra companie de creioane, s-a extins în străinătate începând din anii 1870, cu sucursale la Paris și Londra, o agenție la Viena și o fabrică în Brooklyn, New York.⁹ Și, oriunde mergeau producătorii germani, mergeau și băncile lor, lucrând aproape în același mod precum casele britanice de comerț, deschizând noi piețe, cum ar fi petrolul din Orientul Mijlociu, pentru clienții lor.

Majoritatea țărilor europene au produs multinaționale. Franța a fost cel de-al doilea exportator de capital, ca mărime, din Europa, după Marea Britanie. Fabricile de sticlărie St. Gobain construiseră deja o sucursală în Germania, prin 1850: până în 1914, ele produceau, de asemenea, în Italia, Belgia, Olanda, Spania și Austro-Ungaria. Societate Schneider et Cie deținea companii de utilități în Maroc, investea în mine de cărbuni în Belgia și contribuia la dezvoltarea industriei rusești de armament.¹⁰ Societate Générale de Belgique a făcut investiții directe în America Latină, China și Congo, precum și într-o mulțime de țări europene. Elvețienii investeau, probabil, mai mult în străinătate decât acasă. Până în 1900, Nestlé construisese fabrici în America, Franța, Norvegia, Austria și Marea Britanie¹¹. Chiar și cele mai slabe economii din Europa au reușit să creeze câteva multinaționale. Fiat s-a extins de la baza sa din Torino cu fabrici în Austria, Statele Unite și Rusia, până în 1913. Până în același an, prima companie de asigurări din Bulgaria, din Ruse, opera în nouă țări.

Între timp, companiile asiatice au început, la rândul lor, să se extindă în străinătate. Până în 1914, Japonia își investea în străinătate cam o zecime din produsul său național brut – o mare parte din aceasta sub forma unor investiții directe în China (îndeosebi în Manciuria).¹² Companiile comerciale, cum ar fi Mitsui, și-au deschis sucursale în China începând de la sfârșitul anilor 1870. În 1902, Mitsui a lansat

o modă construind fabrici de țesături de bumbac în China. Zece ani mai târziu, japonezii dețineau 886 de războaie mecanice de țesut în China, mai multe chiar decât britanicii.¹³ Japonezii s-au strecurat, de asemenea, în Statele Unite. Începând din anul 1881, paisprezece companii comerciale japoneze aveau sucursale la New York.¹⁴ Trei companii comerciale au deschis ulterior birouri în Texas ca să-și conducă afacerile cu bumbac.¹⁵ În 1892, Kikkoman a construit o fabrică la Denver, Colorado, ca să producă sos de soia pentru imigranții japonezi.¹⁶

Multe multinaționale din secolul al XIX-lea – în special cele europene – erau legate de imperialism, deși niciodată într-o asemenea măsură precum Compania Indiilor Orientale. Cele mai înfricoșătoare abuzuri s-au produs în Statul Liber Congo, imperiul privat înființat, în anii 1880, de regele Leopold al Belgiei. Având mare nevoie de bani, regele a vândut sub preț părți din țară diferitelor companii *concessionnaire*, în care își păstra, adesea, jumătate din acțiuni. În anii 1890, când cererea de cauciuc a crescut, companiile *concessionnaire* își adunau forța de muncă prin tortură. Profiturile erau atât de mari, încât francezii au copiat sistemul *concessionnaire* în partea lor din Congo, în 1900. Dar protestul public, determinat de publicarea unui raport acuzator al consulului britanic, Roger Casement, a luat amploare, și, în 1908, guvernul belgian a fost silit să anexeze Statul Liber Congo, despăgubindu-l pe Leopold.

Cel mai adesea, totuși, multinaționalele n-au fost atât jefuitori imperialiști, cât constructori imperialiști – de instituții, de infrastructură și de încredere. În Africa și America Latină, companiile miniere s-au văzut obligate să investească în căi ferate și școli. Factoriile maiestuoase ale lui Jardine și Swire au făcut tot atâta pentru crearea Hong Kongului cât guvernul britanic. Mulți funcționari coloniali au demisionat ca să se alăture companiilor britanice, luându-și cu ei ideile de tip Kipling despre îndatorirea imperială.

Cu toate acestea, legătura dintre multinaționalele din secolul al XIX-lea și imperialism a fost adesea exagerată, îndeosebi de partizanii ideii marxiste conform căreia imperialismul reprezenta cel mai înalt stadiu al capitalismului.

În perioada respectivă, multe investiții directe în străinătate s-au îndreptat mai curând spre țări dezvoltate decât către colonii. Era puțin probabil ca membrii sărăciți ai triburilor din Africa să furnizeze o cerere suficientă pentru produsele occidentale. În cea mai mare parte, logica imperialismului secolului al XIX-lea era mai degrabă strategică decât comercială. Întrecerea în lupta pentru teritorii a țărilor europene în Africa a adus puține câștiguri comerciale. Poate că unii oameni de afaceri au făcut bani în aceste colonii îndepărtate; majoritatea însă n-au făcut. Plantatorii furioși de arbori de cauciuc din nuvelele lui Somerset Maugham reprezentau mai bine această categorie decât Cecil Rhodes sau familia Oppenheimer.

Un imperiu propriu

Un indiciu indirect al acestei situații este faptul că amenințarea cea mai puternică pentru avansul Marii Britanii n-a venit din partea confrăților imperialiști europeni, ci din partea afacerilor americane. Până în 1914, un număr crescând de companii americane posedau fabrici în străinătate, inclusiv nume familiare precum Ford, Eastman Kodak, Quaker Oats și Coca-Cola. Investițiile directe în străinătate s-au ridicat la aproape 7% din produsul național brut al Americii.¹⁷ Nu mai târziu de 1950, America înlocuise în mod categoric Marea Britanie ca primă generatoare de multinaționale.

Cel mai important motiv pentru ascensiunea americanilor este unul pe care l-am discutat în Capitolul 4. Aceleași însușiri care le-au permis firmelor americane să domine o piață de mărimea unui continent le-au îngăduit, de asemenea, să-și vândă produsele pretutindeni în lume. Ele au fost primele care au învățat cum să exploateze o economie în care forța de muncă era relativ rară, iar muncitorii erau plătiți acceptabil, primele care au dirijat producția de masă și comerțul în masă.

Companiile industriale au fost primele firme americane care și-au câștigat renumele în străinătate. În 1867, Singer

Sewing Machine Company a deschis o uzină în Marea Britanie. În 1884, Thomson-Houston, una dintre multele firme care au fost ulterior absorbite în General Electric, a înființat o divizie internațională. Ford a construit o uzină în Trafford Park din Manchester, în 1908, asamblându-și mașinile din componente importate; doar cinci ani mai târziu, Ford era cel mai mare producător de automobile din Marea Britanie. În 1914, două dintre cele mai mari afaceri din Rusia erau Singer și International Harvester. Singer dispunea de o forță de muncă de 27.000 de oameni și de un detașament de vânzători pe care deplasările i-au dus până în îndepărtata Siberie.¹⁸

Asta îi face pe americani să pară neîndurători. În realitate, mulți dintre ei și-au realizat operațiunile din străinătate în același fel în care britanicii și-au cucerit imperiul – „într-un moment de neatenție“. Firmele americane și-au înființat departamente provizorii de marketing în străinătate ca să facă față cererii spontane pentru produsele lor. Dar, odată intrați pe piețele străine, s-au trezit târați mai departe, adesea, culmea, de către protecționiștii care încercau să evite importurile. În 1897, de exemplu, contele Goluchowski, ministrul austriac de externe, le-a transmis altor lideri europeni o circulară prin care îi îndemna să se coalezeze împotriva invadatorilor americani. Înființând filiale, firmele americane puteau să ocolească taxele vamale, să-și aducă mai repede bunurile pe piață și să le adapteze gustului local. În mod inevitabil, a existat un efect al bulgărelui de zăpadă: nici nu se muta bine o companie ca Ford în străinătate, că rivalele și furnizorii ei se simțeau obligați să procedeze în același fel.

După Primul Război Mondial, americanii au devenit mai metodici. Până și Marea Britanie, ultima națiune cu comerț liber, a introdus taxe asupra anumitor bunuri, inclusiv asupra mașinilor, în 1916, înainte de a capitula complet în fața protecționismului, în 1932. Cu toate acestea, nici una dintre barierele tarifare n-a fost impenetrabilă în fața ingeniozității americane. În anii 1920, General Motors a cumpărat compania britanică de automobile Vauxhall și Opel din Germania ca să ocolească noile taxe. „A trebuit să imaginăm niște me-

tode ca să rezistăm în fața reglementărilor și taxelor restrictive“, își amintea Alfred Sloan. „A trebuit să promovăm o formă specială de organizare care să fie potrivită în străinătate.“ (În unele cazuri, această dorință de „adaptare la specificul local“ a condus la o coabitare nesănătoasă cu tiranii: stă mărturie modul în care IBM și Ford au intrat în grațiile lui Hitler.) Între timp, americanii au început, de asemenea, să se extindă dincolo de zona sigură din Canada și Europa Occidentală. În anii 1930, frământați de Marea Criză Economică, o perioadă tristă pentru multinaționalele de toate felurile, americanii și-au găsit cea mai rapidă dezvoltare în America Latină.

Până în 1938, volumul total al investițiilor directe în străinătate crescuse, conform estimărilor lui Dunning, la 26,4 miliarde de dolari, dintre care 40% erau britanice, iar 28% erau americane. În perioada postbelică, americanii au preluat conducerea de la britanici. Cel de-al Doilea Război Mondial părea aproape destinat să le ofere multinaționalelor americane avantajul decisiv în fața concurenților europeni. După război, nivelul european de viață aflat în creștere și generozitatea Planului Marshall* au stimulat cererea consumatorilor, pe care mai sănătoasele companii ale Americii erau cel mai bine plasate să o satisfacă. Introducerea Acordului General pentru Tarife și Comerț (GATT), în 1947, a suprimat majoritatea barierelor vamale anterioare, iar firmele americane s-au îndreptat rapid spre străinătate. Până în 1960, volumul global de investiții directe acumulate în străinătate crescuse la 66 de miliarde de dolari – iar Statele Unite dețineau 49% din acesta, în comparație cu 16%, cât avea Marea Britanie.¹⁹

Una dintre armele secrete ale Americii a fost avionul de pasageri. Managerul internațional itinerant nu constituia

* Program de asistență economică pentru reconstrucția Europei în urma celui de-al Doilea Război Mondial, în valoare de aproximativ 13 miliarde de dolari SUA. Acest program, care a durat patru ani începând cu 1947, a luat formă la inițiativa secretarului de stat George Marshall și fondurile au fost îndreptate mai ales către Anglia, Franța și Germania. Și Uniunii Sovietice le-au fost oferite ajutoare economice sub acest program, însă URSS a refuzat și a interzis și statelor din Europa de Est aceste beneficii (n. ed.).

o noutate. Managerii expatriați de la Shell și Unilever puteau fi găsiți pretutindeni în lume, dar treaba lor era mai degrabă să prindă rădăcini pe plan local decât să se plimbe dintr-un loc în altul. Noua categorie de americani angajați de multinaționale își petrecea viața călătorind cu avionul între o cameră anonimă de hotel și o alta. Puteau traversa Atlanticul (sau „balta“, cum o numeau cei mai agasați dintre ei) în șapte ore. Puteau să rămână în contact cu birourile de acasă prin telefon și telex. Partea evident dezavantajoasă a acestui lucru era superficialitatea, dar ea le permitea, de asemenea, americanilor să-și considere companiile mai degrabă ca pe niște entități globale decât ca pe o colecție de companii naționale.

Anii 1960 au fost perioada de glorie a multinaționalei americane. Europeanii au privit îngroziți cum investițiile americane directe pe Continent au crescut de la 1,7 miliarde de dolari, în 1950, la 24,5 miliarde de dolari, în 1970, și cum o armată de invadatori americani – IBM, Ford, Kellogg, Heinz, Procter & Gamble – mărșăluia de-a lungul și de-a latul continentului lor. În *Sfidarea americană* (1967), Jean-Jacques Servan-Schreiber arăta că iscusința superioară a Americii de a conduce mari companii pe cuprinsul unor regiuni geografice mari făcea imposibilă concurența firmelor europene. Americanii, sublinia el, stăpâniseră instrumentele de organizare care constituiau cheia spre prosperitate; europenii, de pe altă parte, erau ținuti în loc de atașamentul lor pentru firmele de familie și de cultul lor mai degrabă pentru fler decât pentru știință.

Pentru criticii de pretutindeni, răul noii categorii era întruchipat de ITT. Născut ca o companie mică de telefonie în Puerto Rico, în 1920, conglomeratul a ieșit prima dată în evidență prin lingușirea a tot soiul de dictatori, inclusiv a lui Franco, în Spania, și a lui Hitler, în Germania. (Sucursalele germane ale ITT au participat la construirea bombardierelor Focke-Wulf ale lui Hitler, și, după război, compania a solicitat cu succes despăgubiri pentru distrugerea uzinelor Focke-Wulf de către bombardierele aliate.²⁰) În perioada de după război, s-a întins în toată lumea, mituind și ademenind politicieni locali. În anii 1970, compania a intervenit în Chile,

într-o tentativă de a împiedica ajungerea la putere a guvernului de stânga al lui Allende. Comisia pentru Burse și Titluri de Valoare a dezvăluit, în cele din urmă, faptul că ITT cheltuise o sumă de 8,7 milioane de dolari în activități ilegale din țări precum Indonezia, Iran, Filipine, Algeria, Mexic, Italia și Turcia.

Multinaționala multiculturală

În realitate, ideea că americanii vor mătura totul înaintea lor s-a prăbușit în anii 1970. Devalorizarea dolarului, în 1971, a făcut ca activele străine să le pară mai costisitoare firmelor americane, iar cele americane să le pară mai ieftine străinilor. Creșterea prețului petrolului, la jumătatea deceniului, și creșterea prețurilor bunurilor de larg consum care a urmat au sporit cererea de dispozitive de economisire a energiei, în producerea cărora americanii aveau puțină experiență. Inflația și recesiunea le-au știrbit și mai mult încrederea de sine. La începutul anilor 1980, americanii se aflau în defensivă, trași înapoi de multinaționalele germane și umiliți de japonezi (vezi Capitolul 7).

Încercarea de a privi istoria multinaționalelor prin prisma naționalistă devine mai dificilă în ultimul sfert al secolului XX. Acesta reprezenta, la urma urmei, o perioadă în care raioanele rezervate cărților de afaceri din librării gemeau de titluri precum *The Borderless World* (*Lumea fără granițe*), *The Twilight of Sovereignty* (*Amurgul suveranității*) și *Sovereignty at Bay* (*Suveranitatea în impas*). Un celebru eseu din *Harvard Business Review*, din 1983, datorat lui Theodore Levitt, arăta că „pământul este rotund, dar, pentru majoritatea scopurilor, e de bun-simț să îl considerăm plat”. Era o exagerare. Geografia conta încă. În 1995, primele o sută de companii după valoarea de piață cuprindeau patruzeci și trei din Statele Unite, douăzeci și șapte din Japonia, unsprezece din Marea Britanie și cinci din Germania. Țări mari ca Rusia, China, India, Canada, Indonezia și Brazilia nu puteau să pretindă vreun loc pe listă.²¹ Cu toate acestea,

a fost perioada în care multinaționalele puteau apărea de nicăieri. Două dintre cele mai pline de succes companii de telefoane mobile, Nokia și Eriksson, s-au ivit brusc la limita Cercului Polar. Acer, cea de-a treia companie de calculatoare din lume ca mărime, în anul 2000, a fost înființată în Taiwan, un loc cândva sinonim cu aparatele de radio ieftine.²²

Această perioadă a cunoscut trei importante schimbări care au afectat multinaționalele de toate felurile. Cea dintâi a fost o uriașă creștere a numărului lor. În 2001, existau în lume în jur de 65.000 de companii „transnaționale“, în mare de cinci ori numărul din 1975; în toată lumea, ele însumau 850.000 de filiale străine, foloseau 54 de milioane de oameni și aveau profituri de 19 trilioane de dolari. În anii 1990, investițiile directe în străinătate au crescut de patru ori mai repede decât producția mondială și de trei ori mai repede decât comerțul mondial. În mare, o treime din fluxurile comerciale constau din plăți în interiorul companiilor individuale, reflectând modul în care sistemele de producție multinaționale se întindeau în jurul lumii. În 2000, cifra globală totală pentru investițiile directe în străinătate a depășit 1 trilion de dolari.

În al doilea rând, companiile mai mici au făcut, în această perioadă, tot atât de mult ca să stimuleze globalizarea ca și cele mai mari. Coborârea barierelor comerciale, răspândirea dereglementării, costul scăzut al transportului și comunicațiilor: toate au făcut posibil ca Davizii să-i provoace pe Goliați. Comerțul mai liber a făcut posibil ca tinerele companii, inclusiv Microsoft, să ajungă pe piețele din străinătate fără a trebui să construiască uriașe reprezentanțe străine. Dereglementarea piețelor de capital le-a permis companiilor mai mici să împrumute sume serioase, în timp ce tehnicile inovatoare de management, cum ar fi producția la momentul potrivit, le-a îngăduit să copieze eficiența concurenților mai mari. Micile companii au întâmpinat, de asemenea, mai puține prejudecăți politice decât cele mari.²³

În al treilea rând, multinaționalele s-au străduit din răsuputeri să trateze lumea ca pe o piață unică, căpătând nume urâte ca „transnaționale“, „metanaționale“ și „multinaționale din noua eră“. Această schimbare a fost deosebit de marcată

în marile companii. În cea mai mare parte a secolului XX, Ford a fost, în esență, o confederație de companii naționale. Fiecare țară își avea propria direcție, servicii de proiectare și uzine de producție. La un moment dat, Ford avea chiar două mașini Escort în circulație, care fuseseră proiectate și construite cu totul separat. Cu toate acestea, în anii 1990, ea producea „automobile mondiale“, cu piese comune, asemenea celui numit, pe bună dreptate, Mondeo, coordonându-și nu numai producția, ci și publicitatea la o scară globală.

Toate acestea sună oarecum imperial. În realitate, multi-naționalele autentice au ajuns la mari dimensiuni nu doar ca să-și adapteze produsele gustului local (chiar divizând piața americană), dar și ca să cuture lumea după idei. Într-adevăr, într-o epocă în care majoritatea piețelor puteau fi ușor accesate, unica justificare de a avea pretutindeni oameni pe teren era să le folosești creierele.²⁴ Multinaționalele au cheltuit o avere pe noi sisteme electronice ca să grăbească schimbul de mesaje între organizațiile lor și au început să facă experimente cu ceea ce s-ar putea numi arbitraj intelectual – să-i pună pe proiectanții italieni la un loc cu specialiștii japonezi în miniaturizare, de exemplu.

Multe dintre schimbările organizaționale din acești ani au fost grăbite de dorința de a îmbina scara globală cu cunoștințele locale. Nestlé și-a fixat sediul afacerilor sale cu paste în Italia. La Asea Brown Boveri (ABB), o fuziune suedezo-elvețiană realizată în 1988, Percy Barnevik a descenralizat unele lucruri (divizând firma în 1.300 de companii separate, care erau, la rândul lor, subîmpărțite în 5.000 de centre de profit) și a centralizat altele: a făcut din engleză limba oficială a firmei sale, deși doar o treime dintre angajați o vorbeau ca limbă maternă, și a numit o gardă pretoriană de manageri internaționali ca să supravegheze firma.

Dar asta nu a oferit un răspuns definitiv. ABB a intrat într-un declin rapid, în 2002, pentru că formele sale au devenit iremediabil de complicate. O problemă mai mare era aceea că prea multe multinaționale presupuneau, în continuare, că „global“ însemna, pur și simplu, „mai internațional“. Majoritatea și-au ales în mod preponderent liderii din

țările lor de origine. Chiar și modele de multiculturalism ca Unilever și Shell nu puteau produce decât extrem de puține cadre superioare în China și Brazilia, două dintre cele mai promițătoare piețe din secolul XXI. Iar unele firme priveau spre lumea în curs de dezvoltare mai degrabă ca spre o sursă de forță de muncă ieftină decât de idei. Această „economie Nike“, care se baza pe muncitorii ieftini din Lumea a Treia, a contribuit la generarea unei reacții adverse față de multinaționale.

Marile ne iubite

Pe la sfârșitul secolului XX, multinaționalele erau în mod curent denunțate drept seniori întunecați ai globalizării. Protestatarii antiglobalizare au provocat dezordini la Seattle, Washington și Londra, pentru a reacționa în fața puterii de temut a multinaționalelor, dezlănțuindu-se împotriva unor companii ca McDonald's, care, pe la jumătatea anilor 1990, servea 3 milioane de burgeri pe zi în o sută de țări. Raymond Vernon, autorul unuia din studiile clasice asupra multinaționalelor, *Sovereignty at Bay (Suveranitatea în impas)*, și-a folosit ultima carte, *In the Hurricane's Eye (În ochiul cicloului)*, 1998), ca să prevestească un viitor sumbru pentru multinaționale, fiindcă oamenii se întorceau împotriva lor.

Deveniseră ele cu adevărat atât de puternice? Oamenii de afaceri trebuiau, parțial, blamați pentru acest sentiment. Ei visaseră de multă vreme, după cum a spus o dată președintele de la Dow Chemical, „să cumpere o insulă care nu se afla în posesia nici unei țări și să instaleze acolo cartierul general mondial al companiei Dow, pe terenul cu adevărat neutru al unei asemenea insule, neîndatorat nici unei națiuni sau societăți“. Căpeteniilor corporatiste le convenea să lase impresia că firmele lor puteau să ridice tabăra și să părăsească orice guvern care le dezamăgea.

În realitate, multinaționalele erau mult mai puțin puternice decât își imaginau criticii lor. Ideea, populară în cercurile antiglobalizare, conform căreia companiile reprezentau

cincizeci și una dintre primele o sută cele mai mari economii ale lumii se baza pe compararea vânzărilor companiilor cu PIB-ul țărilor. Dar PIB este o măsură a valorii adăugate, nu a vânzărilor. Folosind o măsură pentru valoarea adăugată în cazul companiilor, doar treizeci și șapte de multinaționale apăreau între primele o sută cele mai mari economii din lume, în anul 2000; și doar două dintre ele intrau în primele cincizeci (Wal-Mart, pe locul patruzeci și patru, și Exxon, pe patruzeci și opt). Wal-Mart reprezenta doar un sfert din volumul unei țări europene destul de mici, ca Belgia și Austria, deși era mai mare decât acela al unor state ca Pakistan și Peru. Departe de a câștiga influență economică, cele mai mari multinaționale o pierdeau. În perioada 1980–2000, cele mai mari cincizeci de firme din lume au progresat mai lent decât economia mondială luată în ansamblul ei.²⁵

De altminteri, bogăția nu este sinonimă cu puterea. În anul 2000, poate că Wal-Mart era mai bogată decât Peru, dar, chiar așezată alături de guvernul acelei țări disfuncționale, părea destul de neînsemnată. Wal-Mart nu posedă puteri coercitive: nu putea impozita, strânge armate sau băga oameni la închisoare. În fiecare din țările în care opera, trebuia să se plece în fața guvernelor locale. Giganți anteriori ca ITT sau Compania Indiilor Orientale reușeau să aibă o putere politică reală; Wal-Mart era mai degrabă destul de bună în materie de vânzări cu amănuntul.

Istoria multinaționalelor indică două concluzii contradictorii. Cea dintâi este aceea că multinaționalele au devenit, în general, o forță a binelui – sau măcar au renunțat să mai păcătuiască atât de evident. Companiile autorizate de început erau monopoluri de stat, cu o înclinație către cucerire și exploatare. Inițialele Royal African Company erau însemnate cu fierul roșu pe piepturile a mii de sclavi, iar RAC a fost susținută cu căldură nu numai de stat (primul ei președinte a fost James, duce de York, după care a fost numit New Yorkul), ci și de societatea civilă (acționarii săi îl includeau pe John Locke, marele filozof al libertății). „În Orient, legile societății, legile naturii au fost crunt violate“, arăta Comitetul Burgoyne, în 1773, în critica sa viguroasă împotriva

Companiei Indiilor Orientale. „Opresiunea sub toate formele a chinuit chipurile bieților băștinași lipsiți de apărare; iar tirania, sub forma ei împietrită, se ține peste tot după ea.”²⁶

Această tradiție a exploatării a continuat, cu siguranță, în secolul al XIX-lea. Raportul consulului britanic, Roger Casement, cu privire la administrația din Statul Liber Congo oferă o lectură oripilantă. O santinelă care lucra pentru una din companiile *concessionnaire* explica felul în care aceasta ținea ostatice unsprezece femei până când soții acestora „aduceau cantitatea exactă de cauciuc care li se cerea pentru următoarea zi de târg”²⁷. Cu toate acestea, pe la sfârșitul secolului XX, păcatele multinaționalelor, cu puține excepții, cum ar fi ITT, tindeau să fie mai puțin de autoritate, cât de omisiune: de exemplu, Shell a fost aspru criticată pentru că n-a făcut mai mult ca să împiedice executarea lui Ken Sarowiwa, un disident nigerian, în 1995. Ele nu s-au dat înapoi de la a răsturna guverne.

Și despre obiecțiunea că multinaționalele plăteau salarii foarte mari? Aici problema esențială este dacă salariile erau „foarte mari” după standardele occidentale sau locale. În 1994, salariul mediu la sucursalele din străinătate ale multinaționalelor era o dată și jumătate față de media locală; în cazul țărilor cu venituri mici, cifra era dublă față de salariul din producția internă locală.²⁸ Multinaționalele au menținut, în mod obișnuit, standarde mai ridicate de muncă decât concurenții lor locali. Cheia succesului lor nu este, de obicei, faptul că plătesc salarii mici. Este aceea că aduc un capital, înzestrări și idei superioare (care ridică nivelul de viață și cresc oportunitățile oferite consumatorilor locali).

Asigurarea de bunuri și servicii superioare – orice, de la mașini de spălat la conturi bancare și chiar hamburgeri – a constituit întotdeauna principala justificare a afacerilor multinaționale. Aceasta se susține singură. Dar merită amintit faptul că multinaționalele n-au fost întotdeauna motivate doar de lăcomie. Au construit în toată lumea școli și spitale. Până și cele mai sordide episoade din istoria lor stau alături de exemple de decență. În 1910, William Lever a călătorit în mizerabilul Congo Belgian și a preluat o vastă zonă, de

aproape șapte plantații enorme, unde a început să construiască o versiune mai rudimentară a Port Sunlight. Comunitatea sa model cuprindea spitale, școli și drumuri. Congo n-a dat înapoi nici un singur ban profit în timpul vieții acestuia, dar Lever considera aceste sate drept una dintre cele mai mari realizări ale sale.²⁹

Cea de-a doua concluzie este aceea că multinaționalele n-au fost iubite niciodată, nici acasă, nici în străinătate. Am amintit deja xenofobia lui Trollope și a *Morning Post*. În 1902, un comentator britanic, F.A. Mackenzie, a publicat *The American Invaders (Invadatorii americani)* – o denunțare fără limite a multinaționalelor americane care plantau fabrici pe solul britanic. În cea mai mare parte a secolului XX, Stânga britanică a tunat și a fulgerat împotriva investițiilor străine, pe temeiul că acestea îl jefuiau pe muncitorul englez de mijloacele sale de subsistență, un argument pe care J.A. Hobson (și, ulterior, Lenin) l-a transformat într-o întreagă teorie a imperialismului. După mulți ani, Pat Buchanan și Ross Perot împărtășeau aceeași idee.

Ar fi ușor să trecem peste toate acestea ca peste niște exemple de analfabetism economic, oportunism politic și xenofobie. Dar multinaționalele stârneau, în mod clar, temeri care sunt prea înrădăcinate ca să fie scoase la lumină de câteva statistici. Există ceva îngrijorător în ideea că slujba ta e dependentă de deciziile unor manageri care trăiesc în locuri depărtate. Astfel, multinaționalele vor continua să reprezinte o mare parte din ceea ce este cel mai bun în privința companiilor: capacitatea lor de a îmbunătăți productivitatea și, în consecință, nivelul de viață al oamenilor obișnuiți. Dar ele vor continua, de asemenea, să întruchipeze ceea ce este cel mai îngrijorător – și poate mai alienant – în privința companiilor.

Concluzie: viitorul companiei

În 1912, Woodrow Wilson, atunci pe cale de a deveni președinte, cerceta societatea americană cu evidentă descurajare. El deplângea ascensiunea marilor corporații și modul în care acestea îi transformau pe americanii născuți liberi în simple roțițe din marea mașinărie industrială. „Ne aflăm în prezența unei noi organizări a societății“, scria el. „Viața noastră s-a rupt de trecut.“¹

Compania fusese profund implicată în majoritatea marilor „ruperi de trecut“, cel puțin de la jumătatea secolului al XIX-lea. Chiar și atunci când nu le-a condus singură, a demonstrat, ca să-l parafrazăm pe Henry Adams, o remarcabilă capacitate de a „condensa“ schimbările sociale. Această condensare n-a fost doar o chestiune de producere pe scară largă a unor bunuri care transformau societatea, ca Modelul T sau Microsoft Word, ci de modificare a felului în care se comportau oamenii – sfărâmând vechea ordine socială, dictând ritmul vieții de fiecare zi.

Pe parcursul istoriei sale, compania a demonstrat o capacitate la fel de uimitoare de a evolua: într-adevăr, acesta a fost secretul succesului ei. În secolul al XIX-lea, compania s-a transformat dintr-un instrument al guvernului într-o „mică republică“ proprie, însărcinată cu administrarea afacerilor sale și cu câștigarea de bani pentru acționarii ei. În secolul XX, „noua organizație“ a lui Wilson le-a supraviețuit baronilor-tâlhari de care se temea el atâta și s-a aliat, în schimb, cu personalul angajat al acestora. Omul Companiei a transformat organizația într-o mașină birocratică ce func-

ționa lin, dar, atunci când condițiile s-au schimbat, și el a fost înlăturat; acum compania se prezintă lumii ca o creație antreprenorială slabă, aplatizată.

Cel mai probabil, o asemenea creatură cu aspect de amibă va continua să-și modifice în mod dramatic forma în anii următori – și acele schimbări vor aduce cu ele „ruperi de trecut” pentru noi toți. Unde ne vor duce oare aceste schimbări? Depinde de două lucruri despre care am vorbit pe parcursul acestei cărți. Cel dintâi este logica economică: echilibrul dintre costurile de tranzacționare și costurile de ierarhie, care decide dacă respectivele companii își au rostul. Cel de-al doilea e politic. Companiile s-au născut din stat. Chiar și atunci când au fost eliberate, la jumătatea secolului al XIX-lea, ele tot trebuiau să-și asigure ceea ce s-ar putea numi „un privilegiu din partea societății”⁴². Termenii aceluia privilegiu pot fi expli-ciți sau impli-ciți, dar, atunci când companiile au părut să îi încalce, societatea, sub chipul unor oameni ca Woodrow Wil-son, a strunit companiile, adesea în mod brutal. „Cred în corporații”, declara contemporanul și rivalul lui Wilson, Teddy Roosevelt. „Ele reprezintă instrumente indispensabile civilizației noastre moderne; dar cred că acestea ar trebui să fie atât de supravegheate și de supuse reglementărilor, încât să acționeze în interesele comunității ca întreg.” Același lucru a fost spus practic (deși mai puțin elocvent) de toți po-liticienii americani care au dezbătut Legea Sarbanes–Oxley din 2002.

Trei lumi posibile

Din punct de vedere pur economic, există trei forme dife-rite de viitor pentru companie. Cea dintâi – deosebit de populară în cercurile antiglobalizare – susține că o mână de companii gigantice sunt angajate într-o „preluare tăcută” a lumii. Ultimele două decenii au cunoscut o creștere fără precedent a fuziunilor. Supraviețuitorii, se susține, sunt as-tăzi adevărații stăpâni ai universului – cu mai multă pu-tere economică decât majoritatea statelor-națiuni, dar fără vreun simț al responsabilității sau al datoriei.

Necazul în legătură cu acest punct de vedere este că puține fapte îl susțin. Așa cum am văzut, ideea că majoritatea dintre primele o sută de economii ale lumii sunt acum companii înseamnă o ofensă adusă statisticii. În loc să-și sporească puterea asupra universului, marile companii au pierdut teren. Piețele naționale care cu numai treizeci de ani în urmă păreau confortabile oligopoluri – cum ar fi televiziunea și piețele de mașini din America – sunt acum obiect de dispută între companii din toată lumea. Și, în general, cu cât este mai futuristă industria, cu atât este mai mică dovada concentrării. În privința componentelor și programelor de calculator, precum și a telefoniei mobile, partea de piață a primelor cinci firme din America s-a micșorat.³

Cea de-a doua școală de gândire demonstrează aproape contrariul: că respectivele companii devin și mai puțin materiale. Pentru a ne face o idee despre viitor, partizanii ei recomandă Monorail Corporation, care vinde calculatoare. Monorail nu posedă fabrici, depozite sau orice alt activ tangibil. Operează de la un singur etaj pe care îl deține cu chirie într-o clădire de birouri din Atlanta. Calculatoarele sale sunt proiectate de lucrători independenți. Ca să comande, clienții sună la un număr gratuit de telefon, conectat la serviciul logistic al Federal Express; acesta, la rândul său, transmite cererile unui producător pe bază de contract care assemblează calculatoarele din diferite piese. FedEx le expediază apoi calculatoarele clienților și trimite facturile la SunTrust Bank, agentul Monorail. Compania nu este altceva decât o idee bună, o mână de oameni din Atlanta și o serie de contracte.⁴

Această școală minimalistă prezintă în linii mari avantajul de a avea câțiva distinși economiști de partea ei. Dacă folosiți premisa lui Ronald Coase, conform căreia companiile au noimă atunci când „costurile de tranzacționare” legate de cumpărarea de lucruri de pe piață depășesc costurile ierarhice de întreținere a unei birocratii, atunci tehnologia modernă deplasează balanța dinspre companii spre piețe și indivizi. Cu toate acestea, ideea conform căreia compania se va retrage la periferia economiei pare forțată. Marile companii, așa cum am văzut, posedă anumite „competențe esen-

țiale“, de obicei unele culturale, care nu pot fi achiziționate cu ușurință pe piață. Și, chiar lăsând cultura la o parte, există încă disfuncționalități ale pieței care conving firmele să încerce să rezolve lucrurile mai degrabă pe plan intern decât pe plan extern (companiile vor fi întotdeauna tentate să achiziționeze furnizori care oferă bunuri pe care nu le pot găsi altundeva). Microsoft și Oracle pot fi organizații mult mai libere, mai fragile decât General Motors al lui Sloan, dar ele sunt, totuși, mari companii, încercând să crească.

Cea de-a treia previziune este o derivație a celei de-a doua: că discreta companie nu mai este elementul fundamental al economiei moderne. Ea va fi înlocuită de „rețea“. Unele economii s-au concentrat de multă vreme asupra rețelelor de interconectare a afacerilor, cum ar fi *keiretsu* în Japonia și *chaebol* în Coreea de Sud. Dar modelele cele mai des citate sunt firmele fără frontiere din Silicon Valley. Teoretic, aceste largi asocieri reprezintă căminele ideale pentru „lucrătorii din domeniul cunoașterii“ ai lui Peter Drucker.

Asta sună atrăgător. Dar conceptul de lucru în rețea a înmănușat (destul de adecvat) prea multe idei contradictorii. Rețelele din vechea categorie, asemeni lui *keiretsu*, care erau, în general, încercări de a proteja de piață companiile membre, sunt acum despărțite de aceasta. Rețelele din Silicon Valley, care se bazează pe sensibilitatea lor la mișcările pieței, arată mult mai modern, dar sunt, în continuare, construite în jurul companiilor. Oricare i-ar fi celelalte defecte, compania pe acțiuni posedă atât personalitate juridică, cât și un sistem de răspundere internă; rețelele n-au nici una, nici alta. Asta face să le fie dificil să ia decizii comune sau să împartă profituri (stau mărturie încercările disperate ale lui Airbus de a deveni o companie distinctă). Acolo unde o rețea reușește, se întâmplă, de obicei, pentru că o dirijează o firmă. În lipsa acestui fapt, se instalează o tendință de a eterniza luarea celor mai banale decizii.⁵

Așa că nici una dintre cele trei forme de viitor nu pare inevitabilă. Cu toate acestea, ultimele două viziuni par mai plauzibile decât cea dintâi. Actualmente, corporațiile au tendința să devină și mai puțin „corporatiste“; cu alte cuvinte, marile organizații tind să se dividă în unități

antreprenoriale mai mici. Erodarea costurilor „coasiene“ de tranzacționare va face încă și mai ușor ca micile companii – sau doar adunări de antreprenori – să conteste dominația marilor companii și încă și mai tentant, pentru antreprenori, să intre în relații destinsse cu alți antreprenori decât să alcătuiască niște corporații de durată.

Un privilegiu sub amenințare

Problema cu toate aceste previziuni economice este faptul că ele ignoră o variabilă decisivă: politica. O temă constantă a cărții de față a fost lupta pentru putere dintre companie și guvern. Balanța s-a înclinat, fără putință de tăgadă, în favoarea companiei. Firma modernă nu se află în aceeași poziție precum Compania Indiilor Orientale, care trebuia să meargă, cu slugărnice, în fața Parlamentului, la fiecare douăzeci de ani, ca să-și reînnoiască licența. Companiile au profitat adesea de pe urma „curselor până la capăt“, silind guvernele și statele americane să concureze pentru favorurile lor. Ele au încălcat adesea prerogativele statelor-națiuni și s-au încastrat ele însele în corpul politic: gândiți-vă la efectul publicității corporatiste sau la controlul corporativ modern asupra mass-mediei. Companiile au fost în stare, uneori, să învingă chiar și cele mai puternice guverne: IBM a supraviețuit celui mai mare proces antitrust din partea guvernului american, în anii 1970; Microsoft pare să fi contraracat cel mai mare atac din anii 1990.

Așa că balanța poate să se fi deplasat, dar nu e deloc limpede dacă acum compania este forța mai puternică. După cum am subliniat deja în comparația noastră dintre Wal-Mart și Peru, până și cea mai mare companie are puține puteri reale în comparație cu un stat, indiferent cât de dezorganizat este acesta din urmă. Companiile sunt, de asemenea, mai reglementate și mai controlate ca oricând: poate că nu trebuie să-și justifice existența la fiecare douăzeci de ani în fața Parlamentului, dar trebuie să facă față inspecției din afară, atât din partea guvernului, cât și a mass-mediei, mult mai

frecvent decât a făcut-o vreodată Compania Indiilor Orientale. Cât despre cursele până la capăt, acestea sunt, desigur, limitate de faptul că numeroase companii își datorează succesul amplasării geografice. Companiile nu se pot desființa după toane, pentru că aceasta ar însemna să lase în urmă personalul și clienții de care au nevoie ca să prospere. Microsoft n-a amenințat niciodată că părăsește Seattle în timpul disputei sale cu Departamentul Justiției.

Ca să continue să facă afaceri, compania modernă are mai departe nevoie de un privilegiu din partea societății, iar termenii aceluia privilegiu contează încă enorm. Din punctul de vedere al companiei, doi nori s-au adunat la orizont: norul scandalurilor corporatiste și norul responsabilității sociale.

Am descris deja scandalul Enron (vezi Capitolul 7). Privind în viitor, merită subliniat faptul că escrocheria este, a fost și va fi o problemă pentru companii, în special în timpul avântului bursei. Este lesne să ni-i imaginăm pe directorii de la Enron, așezați în jurul unei mese la Houston, cu un ochi la opțiunile lor pe acțiuni, conchizând că adevărata lor treabă era „privilegiul de a fabrica acțiuni”. În realitate, fraza provine dintr-un roman victorian, *The Way We Live Now* (*Felul în care trăim acum*, 1875), al lui Trollope, care s-a bazat, probabil, pe o escrocherie din viața reală, datorată unei companii de finanțare a comerțului cu acțiuni numită *Crédit Mobilier*, care, asemenea mârșavului Augustus Melmotte, era originară din Franța. O paralelă și mai apropiată de Enron este cariera lui Samuel Insull (1859–1938), care s-a ridicat din sărăcie devenind unul dintre cei mai admirați oameni de afaceri din tumultuoșii ani 1920, transformând Chicago Edison într-o gigantică piramidă de companii de utilități și transport. La un moment dat, el deținea șaizeci și cinci de președinți, optzeci și cinci de directorate și alte unsprezece demnități. Dar crahul din 1929 a făcut ca această piramidă să se prăbușească. Insull a fugit din țară, aspru criticat ca un simbol al lăcomiei corporatiste. A fost târât înapoi în Statele Unite pentru a fi judecat și, în mod surprinzător, achitat, dar vasta lui avere se risipise, și a murit sărac, în 1938, în metroul din Paris.

Ar fi lumea un loc mai bun dacă victorienii i-ar fi ascultat pe alarmiștii care au sugerat interzicerea companiilor pe acțiuni, după falimentele din anii 1860? Ar fi America o țară mai bogată dacă autorii Noii Orientări ar fi naționalizat părți mari din America corporatistă? Desigur că nu. Istoria sugerează precauție după Enron. Majoritatea reformelor din Legea Sarbanes-Oxley, cum ar fi interdicția ca auditorii să poată fi și consultanți, nu vor face decât să consolideze compania pe acțiuni. E nevoie și de alte filtre: ar fi fost mai bine dacă Legea Sarbanes-Oxley ar fi silit o companie să-și schimbe prin rotație firmele de audit, nu doar partenerii din cadrul firmei. Dar regulile de bază ale capitalismului nu trebuie rescrise.

Aceasta se leagă de cel de-al doilea element care va determina privilegiul companiei. De la jumătatea secolului al XIX-lea, a existat o bătălie între două concepții diferite asupra acestora: idealul părților interesate, care susțin că aceste companii sunt răspunzătoare pentru o gamă largă de grupuri sociale, și idealul deținătorului de acțiuni, care susține că ele sunt esențialmente responsabile în fața acționarilor lor. Acea dezbatere pare destinată a se intensifica, nu doar din cauza companiei Enron, ci și pentru că idealul părților interesate bate treptat în retragere în bastioanele sale din Japonia și din Europa continentală. Germania, patria spirituală a acționariatului părților interesate, a introdus mai multe IPO (oferte publice inițiale^{xxxi}) în ultimii cinci ani decât în cei cincizeci anteriori, și există acum mai mulți acționari germani decât sindicaliști. Giganți germani precum DaimlerChrysler și Vodafone Mannesmann sunt ținta atacurilor pentru încercarea de a rupe acordurile de „slujbe pe viață”. Același lucru se petrece în Japonia și într-o mare parte din fosta lume comunistă. În China, companiile privatizate încearcă să se lepede de obligațiile sociale, cum ar fi administrarea spitalelor, la care statul le-a obligat.

Cel mai probabil, modelul anglo-saxon va continua să câștige teren, fie și pentru că el e mai flexibil. Dar este oare modelul acționarului atât de neîndurător și de iresponsabil din punct de vedere social pe cât pretind criticii săi? Nu trebuie să fii un adversar înverșunat al globalizării ca să-ți

faci griji din cauza cruzimii corporatiste. Există un sentiment răspândit conform căruia companiile nu și-au îndeplinit partea lor din contractul social: oamenii au fost concediați sau se tem că sunt pe cale să fie concediați; lucrează mai multe ore, își văd mai puțin familiile – totul pentru instituții pe care Edward Coke le critica aspru, în urmă cu patru sute de ani, pentru că nu aveau suflet.

Răspunsul mai cuprinzător este că, deși companiile anglo-saxone nu au poate suflet, ele au creier. Companiile operează acum sub focul mass-mediei; ele sunt mai responsabile ca oricând în fața acționarilor lor. Conform oricărui criteriu rațional, ele jefuiesc Lumea a Treia mai puțin decât obișnuiau să o facă și le oferă mai multe oportunități femeilor și minorităților.

Dar apărarea lor n-ar trebui să se întemeieze doar pe renunțarea la obiceiurile rele. De la început, companiile anglo-saxone au fost, în general, dornice să-și asume obligații sociale fără imboldul guvernelor. Sufletele fondatorilor acestora s-ar putea să fi avut ceva de-a face cu asta. Max Weber este celebru pentru felul în care a atras atenția asupra legăturii dintre ascensiunea capitalismului și etica protestantă. Oamenii de afaceri quakeri, care au înființat atâtea din băncile și firmele britanice de dulciuri, aveau întâlniri regulate, în care își justificau afacerile din domeniu colegilor lor.⁶ Baronii-tâlhari au construit o mare parte din structura educațională și sanitară a Americii. Companiile au devenit tot mai explicite în legătură cu scopurile lor sociale. Cea mai veche companie din Silicon Valley, Hewlett-Packard, susține, de mai bine de o jumătate de secol, că nu este interesată în primul rând de profit – și insistă asupra faptului că deschiderea HP constituie esența succesului comercial al acesteia. IBM se prezintă acum drept un investitor strategic în educație, Merck a injectat milioane în eradicarea SIDA, Avon este unul dintre cei mai mari investitori ai lumii în cercetarea cancerului de sân.

Mulți critici ai companiilor vor identifica motive egoiste pentru a face toate acestea: companiile de cosmetice vor să fie percepute ca pline de înțelegere față de femei, exact în felul în care baronii-tâlhari din Philadelphia doreau să se

slujească de caritate ca să se furișeze în Whitemarsh Valley Hunt Club. Cinicii nu dau răspunsul potrivit. Pe parcursul istoriei, câtă vreme au făcut bani, companiile au urmărit, în mod repetat, alte scopuri decât acela de a-și maximiza, pur și simplu, profiturile pe termen scurt. Există o mulțime de motive practice pentru care sectorul corporatist are un interes legitim de a fi considerat ca făcând bine.

Să analizăm două motive a căror importanță sporește. Cel dintâi este încrederea. Încrederea le oferă companiilor prezumția de nevinovăție, atunci când au de-a face cu clienți, lucrători și chiar reglementatori. Capitaliștilor le-a intrat de acum în cap cât este de important să acționeze în mod responsabil în timpul unei crize – ca reacția lui Johnson & Johnson la otrăvirea cu cianura din Tylenol în 1982 (firma de medicamente a retras imediat produsul, cu mari cheltuieli). Dimpotrivă, companiile care-și tratează rău mediul nu se mai bucură de încredere. General Electric a pierdut mult mai mulți bani, în termeni de publicitate și simpatie, prin poluarea râului Hudson decât a economisit vreodată dând mai întâi drumul la reziduuri. Cel de-al doilea motiv este „războiul pentru talent“. Southwest Airlines este unul dintre cei mai atenți angajatori din domeniul său: a fost singura companie aeriană americană care n-a concediat oameni după 11 septembrie. În 2001, compania a primit 120.000 de cereri de angajare pentru 3.000 de locuri de muncă. „Delicatețea“ decofeinizată a Starbucks a constituit, la rândul ei, un avantaj competitiv: procentul de fluctuație a salariaților este de 50%, în comparație cu 250% în industria de fast-food.

Aceste realizări sunt reale, dar alcătuirea unor lungi liste ale cazurilor în care companiile au acționat (și în care n-au acționat) în mod responsabil riscă să ne facă să ratăm chestiunea cea mai importantă. Salariul de 5 dolari al lui Henry Ford a fost un lucru bun, dar automobilele sale ieftine au contribuit la modificarea vieții celor săraci într-un mod la care socialiștii n-ar fi putut decât să viseze. Boeing a cheltuit milioane de dolari ca să finanțeze lucrări considerabile la Seattle, dar locurile de muncă pe care le-a furnizat au reprezentat ajutorul real acordat regiunii. Comportamentul lui Johnson & Johnson în legătură cu Tylenol a fost exemplar –

dar toate pastilele și profiturile pe care le-a produs au reprezentat principala sa contribuție la bunăstarea americană. Principalul avantaj al companiei pe acțiuni este faptul că ea reprezintă cheia măririi productivității din sectorul privat: cea mai bună și mai accesibilă structură pentru ca indivizii să-și pună la un loc capitalul, să-și perfecționeze însușirile și să le transmită mai departe. Drept urmare, suntem cu toții mai bogați.

Problemele din viitor pot rezulta mai puțin din ceea ce îi fac companiile societății decât din ceea ce le face societatea companiilor. Se poate ca guvernele să fi dereglementat piețele, dar ele reglementează companiile cu mai mult entuziasm decât oricând. Supravegherea companiei, care a început ca o combinație de prevenire a accidentelor (regulile de siguranță la locul de muncă) și utilitate administrativă (organizarea pensiilor prin intermediul companiilor), s-a extins. În America, efectul cumulativ al legilor asupra a oricărei, de la persoanele cu dizabilități la gazul de seră, conduce la o versiune internă a Capitolului Social al Uniunii Europene, care codifică în mod oficial drepturile lucrătorilor. Multinaționalele sunt considerate acum drept niște instrumente, prin intermediul reglementărilor asupra comerțului echitabil, de clasificare a neajunsurilor sărăciei din Lumea a Treia. Probabil că obligațiile și cifrele vor crește pe măsură ce politicienii descoperă că este mult mai ieftin (atât în termeni financiari, cât și electorali) să silească aceste companii să le facă munca.

Pentru mișcarea privind responsabilitatea corporatistă aflată în plină dezvoltare, toate acestea au fost în regulă. Și, într-un fel, ele au istoria de partea lor: la bine și la rău, soarta „Micilor Republici” ale lui Robert Lowe a fost întotdeauna împletită cu aceea a statului care, inițial, le-a eliberat. Dar cealaltă lecție din partea istoriei este aceea că atât guvernul, cât și companiile au prosperat, în general, cel mai mult atunci când legătura dintre ele a fost îndeajuns de puternică. Principala contribuție a companiei la societate s-a realizat prin intermediul progresului economic. Ea are obligația de a se supune legii. Dar este concepută să producă bani.

Această dezbatere a continuat și continuă, sub diferite înfățișări, de secole. Particularitatea versiunii curente este aceea că, deși compania, în general, n-a părut niciodată mai vibrantă, companiile individuale n-au părut niciodată mai fragile și inconsistente. Compania Indiilor Orientale a dăinuit 258 de ani; ar fi minunat dacă Microsoft ar atinge un sfert din acea durată de viață. Într-o lume cu opțiuni nelimitate, nici o companie nu se poate baza pe un viitor sigur.

Va găsi societatea un mod reușit de a exploata o organizație care a devenit indispensabilă din punct de vedere colectiv, dar imprevizibilă din punct de vedere individual? Această întrebare ar trebui să se afle în miezul discuției noastre despre viitorul corporației. Până una-alta, compania pe acțiuni are multe de care să fie mândră. Organizația pe care Gilbert și Sullivan o celebrau în *Utopia S.R.L.* merită cel puțin un rând de aplauze pentru ceea ce a realizat până acum.

Notă bibliografică

Autoritatea indispensabilă în istoria companiei este Alfred Chandler. Chandler a scris trei cărți clasice: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (MIT Press, Cambridge, Mass., 1962); *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977); și *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990). Primele două dintre aceste cărți se concentrează asupra Americii; cea de-a treia lărgște discuția în așa fel încât să includă Marea Britanie și Germania.

O altă autoritate în domeniu este Peter Drucker. Cea mai bună carte a sa despre companie este un instantaneu asupra General Motors, după cel de-al Doilea Război Mondial, *The Concept of the Corporation* (Mentor, New York, 1983; publicat pentru prima dată în 1946), dar analizele sale istorice sunt presărate în fecundele scrieri despre management.

Lucrările generale despre istoria companiei sunt rare: majoritatea istoricilor preferă, în mod conștient, să se limiteze la o anumită companie și perioadă. Câteva cărți sunt indispensabile. Cea a lui Nathan Rosenberg și L.E. Birdzell, *How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World* (Basic Books, New York, 1986), este plină de puncte de vedere asupra rolului pe care l-a jucat compania în reușitele Vestului. *A History of Corporate Finance* (Cambridge University Press, Cambridge, 1997) a lui Jonathan Barron Baskin și Paul Miranti reprezintă un ghid cuprinzător asupra subiectului, completat cu extinse note de subsol. *Company Man: The Rise and Fall of Corporate Life* (Times Business, New York, 1995) a lui Anthony Sampson ne relatează istoria companiei prin experiența celor mai loiali slujitori ai acesteia. *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions* (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1995), editată de Thomas McCraw, cuprinde eseuri despre Marea Britanie, Germania și Statele Unite. *Colossus: How the Corporation Changed America* (Broadway Books, New York, 2001), editată de Jack Beatty, este o antologie utilă de conferințe.

O altă antologie utilă de eseuri este *The Political Economy of the Company* (Hart, Oxford, 2000), editată de John Parkinson, Andrew Gamble și Gavin Kelly. *The Commanding Heights: The Battle Between Government and the Marketplace That Is Remaking the Modern World* (Simon & Schuster, New York, 1998) de Daniel Yergin și Joseph Stanislaw prezintă admirabil relația dintre guverne și companii.

O excelentă introducere în afacerile din lumea antică este *Foundations of Corporate Empire* de Karl Moore și David Lewis (Financial Times/Prentice Hall, London, 2000). Cel mai bun punct de plecare pentru Evul Mediu și Renaștere este monumentală *Civilization and Capitalism: 15th–18th Century* (Harper & Row, New York, 1982) a lui Fernand Braudel. *The Merchant of Prato: Daily Life in a Medieval Italian City* (Penguin, London, 1992) a lui Iris Origo oferă o microviziune în completarea macroviziunii lui Braudel.

Cel mai important istoric al Companiei Indiilor Orientale este K.N. Chaudhuri; vezi *The East India Company: The Study of an Early Joint-Stock Company, 1600–1640* (Reprints of Economic Classics, Augustus M. Kelley, Bookseller, New York, 1965) și *The Trading World of Asia and the English East India Company* (Cambridge University Press, Cambridge, 1978). Alte studii utile sunt *The Honourable Company: A History of the English East India Company* (Macmillan, New York, 1991) al lui John Keay și *The East India Company: A History* (Longman, London, 1993) al lui Philip Lawson. *Nathaniel's Nutmeg: How One Man's Courage Changed the Course of History* (Spectre, London, 1999) de Giles Milton oferă cea mai antrenantă descriere a zilelor de început ale Companiei.

Cea mai fermecătoare relatare a înșelătoriilor Companiei Marea Sudului este un roman scris de un universitar american: *A Conspiracy of Paper: A Novel* (Ballantine, New York, 2001) de David Liss. O relatare mai convențională este *The South Sea Bubble* (Stanford University Press, Palo Alto, 1960) a lui John Carswell. *The Financial Revolution in England: A Study in the Development of Public Credit 1688–1756* (Gregg Revivals, Aldershot, Hampshire, U.K., ediția 1993) a lui P.G.M. Dickson este, în cel mai bun caz, o istorie academică. Cea mai bună prezentare a extraordinarului John Law este *John Law: The History of an Honest Adventurer* (Home & Van Thal, London, 1948) a lui H. Montgomery Hyde. Despre istoria crizelor financiare în general, vezi *Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crises* (ediția a 3-a, John Wiley, New York, 1996) a lui Charles Kindleberger și *The Cash Nexus: Money and Power in the Modern World 1700–2000* (Allen Lane, London, 2001) a lui Niall Ferguson. Istoria în două volume a lui Ferguson despre familia Rothschild, *The House of Rothschild: Money's Prophets 1798–1848* (Penguin, New York, 1999) și *The House of Rothschild: The World's Banker 1849–1999* (Penguin, New York, 2000), oferă, de asemenea, una dintre cele mai bune panorame asupra capitalismului european.

The English Business Company after the Bubble Act 1720–1800 (Octagon Books, New York, 1971) a lui Armand Budington DuBois

urmărește impactul unui dezastruos element de legislație. Într-o bună zi, un istoric va scrie o carte importantă despre compania pe acțiuni din Anglia secolului al XIX-lea. Până atunci, sunt de folos următoarele cărți: *A Financial History of Western Europe* (Oxford University Press, Oxford, 1993) a lui Charles Kindelberger, *The Principles of Modern Company Law* (Stevens and Sons, London, 1954) a lui L.C.B. Gower, *Business Organizations in Great Britain 1856–1914* (Arno Press, New York, 1977) a lui James Jefferys și *Industrial Finance 1830–1914: The Finance and Organization of English Manufacturing Industry* (Methuen, London, 1980) a lui P.L. Cottrell.

Cea mai bună prezentare a ascensiunii marii afaceri în America este făcută, bineînțeles, de Alfred Chandler. Pentru un punct de vedere contrar, vezi *Socializing Capital: The Rise of the Large Industrial Corporation in America* (Princeton University Press, Princeton, 1997) a lui William Roy și *Organizing America: Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism* (Princeton University Press, Princeton, 2002) a lui Charles Perrow. O scurtă relatare clasică asupra încercărilor societății de a se adapta la marea afacere se datorează lui Samuel P. Hays, *The Response to Industrialism 1885–1914* (University of Chicago Press, Chicago, 1957). Alte lucrări utile (alese aproape arbitrar din vasta literatură asupra subiectului) ar putea include *Making America Corporate, 1870–1920* (University of Chicago Press, Chicago, 1990) a lui Olivier Zunz, *The Great Merger Movement in American Business, 1895–1904* (Cambridge University Press, Cambridge, 1985) a lui Naomi Lamoreaux și *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built* (Harper-Business, New York, 2001) a lui Richard Tedlow. Două cărți datorate lui Ron Chernow așază chipuri omenеști pe ascensiunea marii afaceri: *Titan: The Life of John D. Rockefeller* (Random House, New York, 1998) și *The House of Morgan: An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance* (Atlantic Monthly Press, New York, 1990).

Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990) a lui Alfred Chandler este, de asemenea, cea mai bună prezentare a ascensiunii companiei în Marea Britanie și Germania. O sursă indispensabilă asupra Marii Britanii este *The Rise of the Corporate Economy* (Methuen, London, 1983) a lui Leslie Hannah. *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit* (Cambridge University Press, Cambridge, 1981) a lui Martin J. Wiener prezintă câteva dintre motivele pentru care Marea Britanie n-a reușit să adopte companiile. Eseurile pertinente din *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions* (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1997), editată de Thomas McCraw, oferă prezentări ale dezvoltării corporatiste din Germania și Japonia. Vezi și *The Japanese Firm* (Oxford University Press, New York, 1994) a lui Masahiko Aoki și Ronald Dore.

Cea mai bună sursă asupra lui Alfred Sloan este Alfred Sloan, *My Years with General Motors* (Doubleday, Garden City, N.Y., 1963), una dintre cele mai bune cărți de management care s-au scris vreodată. *American Business, 1920–2000: How It Worked* (Harlan Davidson, Wheeling, Ill., 2000) de Thomas McCraw reprezintă o excelentă introducere. Vezi și lucrarea sa clasică, *Prophets of Regulation: Charles Francis Adams, Louis Brandeis, James Landis, Alfred Kahn* (Belknap Press, Cambridge, Mass., 1984).

Sursele asupra divizării companiei sunt numeroase: veți găsi, probabil, puncte interesante de vedere citind revistele de afaceri publicate în această perioadă. Câteva titluri importante, alese aproape la întâmplare: „Eclipse of the Public Corporation” a lui Michael Jensen, *Harvard Business Review* (septembrie-octombrie 1989); *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (Rawson Associates, New York, 1990) a lui Daniel Jones, James Womack și Daniel Roos; *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1994) de AnnaLee Saxanian; *New World, New Rules: The Changing Role of the American Corporation* (Harvard Business School Press, Boston, 1999) de Marina Whitman; și *Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation* (John Wiley, New York, 2002) a lui Nitin Nohria, Davis Dyer și Frederick Dalzell.

Cel mai pătrunzător comentator al multinaționalelor a fost regretatul Raymond Vernon. Vezi cărțile sale *Sovereignty at Bay* (Basic Books, New York, 1977) și *In the Hurricane's Eye: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises* (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1998). Orice lucrare datorată lui Charles Wilson merită citită cu aviditate (deși unele dintre cele mai bune scrieri ale sale sunt îngropate în antologii academice obscure). Mira Wilkins a editat două antologii utile de studii despre multinaționale. Ea este, de asemenea, autoarea unei cărți de referință despre multinaționalele americane, *The Emergence of Multinational Enterprise* (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1970). Cea mai bună prezentare a multinaționalelor britanice este *British Multinationals: Origins, Management and Performance*, editată de Geoffrey Jones (Gower, Aldershot, Hampshire, U.K., 1986).

Note

Introducere: *Utopia S.R.L.*

1. K. Theodore Hoppen, *The Mid-Victorian Generation, 1846–1886*, New Oxford History of England, Clarendon Press, Oxford, 1998.
2. Citat în Jack Beatty (ed.), *Colossus: How the Corporation Changed America*, Broadway Books, New York, 2001, p. 18. Vezi și Stephen Innes, *Creating the Commonwealth: The Economic Culture of Puritan New England*, Norton, New York, 1995, pp. 206–209, 212–214.
3. A.V. Dicey, *Law and Opinion in England*, Macmillan, London, 1920, p. 245.
4. Anthony Trollope, *The Way We Live Now*, Penguin Books, New York, 2002, p. 78.
5. Thomas McCraw, *American Business 1920–2000: How It Worked*, Harlan Davidson, Wheeling, Ill., 2000, p. 47.
6. James Watson (ed.), *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*, Stanford University Press, Stanford, 1998.
7. Acest lucru i s-a întâmplat, între alții, lui Peter Verhoef, comandantul unei flote a Companiei Olandeze a Indiilor Orientale, care a fost atras într-o capcană, pe insula Neira, de către locuitorii bandanezi, și măcelărit cum se cuvine, împreună cu patruzeci dintre oamenii săi.
8. Douglas North și R.P. Thomas, *The Rise of the Western World*, Cambridge University Press, Cambridge, 1973; Nathan Rosenberg și L.E. Birdzell, *How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World*, Basic Books, New York, 1986.
9. Rosenberg și Birdzell, *How the West Grew Rich*, p. 190.
10. *Ibid.*, pp. 22–32.
11. În 1998 (ultimul an pentru care sunt disponibile cifre), companiile au reprezentat 90% din vânzările și încasările raportate de afacerile americane.

1. Negustori și monopolști, 3000 î.Cr.–1500 d.Cr.

1. Jonathan Barron Baskin și Paul J. Miranti, *A History of Corporate Finance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1997, p. 29.

2. Citat în Peter Jay, *Road to Riches*, Weidenfeld & Nicolson, London, 2000, p. 49.
3. Karl Moore și David Lewis, *Foundations of Corporate Empire*, Financial Times/Prentice Hall, London, 2001, p. 33.
4. *Ibid.*, p. 67.
5. *Ibid.*, p. 97.
6. A.H.M. Jones, *The Roman Economy: Studies in Ancient Economic and Administrative History*, Basil Blackwell, Oxford, 1974.
7. Citat în Oscar Handlin și Mary Handlin, „Origins of the American Business Corporation”, în Frederic Lane (ed.), *Enterprise and Secular Change*, Richard Irwin, Homewood, Ill., 1953.
8. M. Rostovtzeff, *Social and Economic History of the Roman Empire*, Oxford University Press, Oxford, 1926, p. 160.
9. Richard Duncan-Jones, *The Economy of the Roman Empire: Quantitative Studies*, Cambridge University Press, Cambridge, 1977, p. 33.
10. Timur Koran, „The Islamic Commercial Crisis: Institutional Roots of Economic Underdevelopment in the Middle East”, University of Southern California Research Paper, disponibilă la http://papers2.ssrn.com/paper.taf?pip_jrnl=276635.
11. Fernand Braudel, *Civilization and Capitalism, 15th–18th Century*, vol. II: *The Wheels of Commerce*, Harper & Row, New York, 1982, p. 434.
12. Baskin și Miranti, *A History of Corporate Finance*, p. 50.
13. Cifra citată în Howard Means, *Money and Power: The History of Business*, John Wiley, New York, 2001, p. 36.
14. Baskin și Miranti, *A History of Corporate Finance*, pp. 43–44.
15. Majoritatea informațiilor despre Datini provin din excelenta carte a lui Iris Origo, *The Merchant of Prato: Daily Life in a Medieval Italian City*, Penguin, London, 1992.
16. *Ibid.*, p. 81.
17. Citat în *ibid.*, p. 110.
18. Braudel, *The Wheels of Commerce*, p. 437.
19. Eileen Power, *The Wool Trade in English Medieval History*, Oxford University Press, Oxford, 1942, 1955, pp. 96–103.

2. Imperialiști și speculanți, 1500–1750

1. Fernand Braudel, *The Wheels of Commerce*, p. 440.
2. Jack Beatty (ed.), *Colossus: How the Corporation Changed America*, p. 6.
3. Citat în Beatty, *Colossus*, pp. 6–8.
4. Citat în Giles Milton, *Nathaniel's Nutmeg: How One Man's Courage Changed the Course of History*, Spectre, London, 1999, p. 35.
5. Citat în *ibid.*, p. 139.
6. Braudel, *The Wheels of Commerce*, p. 443.
7. John Keay, *The Honourable Company: A History of the English East India Company*, Macmillan, New York, 1991, p. xxii.

8. Citat în Milton, *Nathaniel's Nutmeg*, p. 91.
9. K.N. Chaudhuri, *The English East India Company: The Study of an Early Joint-Stock Company, 1600–1640*, Reprints of Economic Classics, Augustus M. Kelley, Bookseller, New York, 1965, pp. 208–211.
10. Keay, *The Honourable Company*, p. 113.
11. *Ibidem*.
12. Chaudhuri, *East India Company*, pp. 111–139.
13. *Ibid.*, pp. 140–172.
14. Baskin și Miranti, *A History of Corporate Finance*, p. 78.
15. Thomas McCraw (ed.), *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneurs, Companies and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., p. 59.
16. Saul David, *The Indian Mutiny 1857*, Viking, London, 2002.
17. Niall Ferguson, *The Cash Nexus: Money and Power in the Modern World 1700–2000*, Allen Lane, London, 2001, pp. 310–315.
18. Citat în P.G.M. Dickson, *The Financial Revolution in England: A Study in the Development of Public Credit in England 1688–1756*, Gregg Revivals, Aldershot, Hampshire, U.K., 1993, p. 84.
19. *Ibid.*, p. 72.
20. Pentru o relatare bine scrisă asupra Bulei Mării Sudului, vezi David Liss, *A Conspiracy of Paper: A Novel*, Ballantine, New York, 2001.
21. Dickson, *The Financial Revolution in England*, p. 118.
22. *Ibid.*, pp. 112–114.
23. *Ibid.*, p. 90.
24. Ferguson, *The Cash Nexus*, p. 118.
25. Dickson, *The Financial Revolution in England*, p. 90.
26. Citați, amândoi, în Anthony Sampson, *Company Man: The Rise and Fall of Corporate Life*, Times Business, New York, 1995, p. 17.
27. Citat în Lawrence James, *Raj: The Making and Unmaking of British India*, Abacus, London, 1998, p. 49.
28. Beatty, *Colossus*, p. 18.
29. Stephen Innes, „From Corporation to Commonwealth“, în *ibid.*, p. 18.
30. Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, vol. 2, Oxford University Press, New York, 1976, p. 733 (vezi și Adam Smith, *Avuția națiunilor: cercetare asupra națiunii și cauzelor ei*, trad. de Al. Hallunga, Editura Academiei R.P.R., 1962–1965; reed. Universitas, Chișinău, 1992 – n. ed.). El detaliază deficiențele companiilor autorizate la pp. 733–758.
31. K.N. Chaudhuri, *The Trading World of Asia and the English East India Company*, Cambridge University Press, Cambridge, 1978, p. 454.
32. Ann Carlos și Stephen Nicholas, „Giants of an Earlier Capitalism: The Chartered Trading Companies as Modern Multinationals“, *Business History Review* 62 (toamna 1988), pp. 398–419.
33. Keay, *The Honourable Company*, p. 170.
34. Citat în Sampson, *Company Man*, p. 19.

3. O naștere prelungită și dureroasă, 1750–1862

1. Paul Langford, *A Polite and Commercial People: England 1727–1783*, Oxford University Press, Oxford, 1989, pp. 396 și urm.
2. Citat în William Roy, *Socializing Capital: The Rise of the Large Industrial Corporation in America*, Princeton University Press, Princeton, 1997, p. 53.
3. Langford, *A Polite and Commercial People*, pp. 396 și urm.
4. Armand Budington DuBois, *The English Business Company after the Bubble Act 1720–1800*, Octagon Books, New York, 1971.
5. Charles Kindleberger, *A Financial History of Western Europe*, Oxford University Press, Oxford, 1993.
6. Hugh Thomas, *The Slave Trade*, Simon & Schuster, New York, 1997, p. 225.
7. *Ibid.*, p. 294.
8. Leslie Hannah, *The Rise of the Corporate Economy*, Methuen, London, 1983, p. 19.
9. Howard Means, *Money and Power: The History of Business*, John Wiley, New York, 2001, p. 101.
10. Charles Perrow, *Organizing America: Wealth, Power and the Origins of Corporate Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, 2002, p. 33.
11. Roy, *Socializing Capital*, p. 49.
12. Handlin și Handlin, „Origins of the American Business Corporation”, pp. 119–120.
13. Roy, *Socializing Capital*, p. 46.
14. *Ibid.*, p. 54.
15. Charles Freedeman, *Joint-Stock Enterprise in France 1807–1867: From Privileged Company to Modern Corporation*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, 1979.
16. P.L. Cottrell, *Industrial Finance 1830–1914: The Finance and Organization of English Manufacturing Industry*, Methuen, London, 1980, p. 42.
17. *Ibid.*, p. 43.
18. Kindleberger, *A Financial History of Western Europe*, p. 195.
19. Baskin și Miranti, *A History of Corporate Finance*, p. 136.
20. *Ibid.*, p. 152.
21. Ruth Dudley Edwards, *The Pursuit of Reason*, Hamish Hamilton, London, 1993, p. 90.
22. L.C.B. Gower, *The Principles of Modern Company Law*, Stevens and Sons, London, 1954, pp. 41–42.
23. James Jefferys, *Business Organization in Great Britain 1856–1914*, Arno Press, New York, 1977, pp. 20–21.
24. *Ibid.*, p. 41.
25. Citat în Andrew Gamble și Gavin Kelly, „The Politics of the Company”, în John Parkinson, Andrew Gamble și Gavin Kelly, *The Political Economy of the Company*, Hart, Oxford, 2000, p. 32.

26. Freedeman, *Joint-Stock Enterprise in France 1807–1867*, pp. 132–133.
27. Suntem îndatorați Dr. Simon Green de la All Souls College pentru acest punct de vedere.
28. Discursul lui Robert Lowe din 13 martie 1866, în G.M. Young și W.D. Handcock (ed.), *English Historical Documents 1833–1874*, vol. 12, partea I, Oxford University Press, New York, 1956, p. 165.
29. Gower, *The Principles of Modern Company Law*, p. 48.
30. Nicholas Crafts, „Institutional Quality and European Development Before and After the Industrial Revolution”, comunicare pentru Banca Mondială, Washington, D.C., iulie 2000.
31. Îi suntem recunoscători lui Leslie Hannah pentru această observație.
32. Citat în Cottrell, *Industrial Finance 1830–1914*, p. 58.
33. Cottrell, *Industrial Finance 1830–1914*, p. 55.
34. Vezi Gamble și Kelly, „The Politics of the Company”.
35. Citat în Sampson, *Company Man*, p. 26.

4. Ascensiunea mării afaceri în America, 1862–1913

1. Citat în Alfred Chandler, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1990, p. 61.
2. Alfred Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977, p. 17.
3. Michael Leapman, *The World for a Shilling: How the Great Exhibition of 1851 Shaped a Nation*, Headline, London, 2001, p. 129.
4. Chandler, *Scale and Scope*, p. 47.
5. Richard Tedlow, *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built*, HarperBusiness, New York, 2001, p. 66.
6. Vezi Chandler, *The Visible Hand*, pp. 80–144.
7. Chandler, *Scale and Scope*, p. 53.
8. Chandler, *The Visible Hand*, p. 92.
9. Charles R. Geisst, *Wall Street: A History*, Oxford University Press, New York, 1997, p. 70.
10. Roy, *Socializing Capital*, p. 108.
11. Baskin și Miranti, *A History of Corporate Finance*, p. 150.
12. Chandler, *The Visible Hand*, pp. 204–205.
13. Vezi *ibid.*, pp. 209–239.
14. John Micklethwait și Adrian Wooldridge, *A Future Perfect*, Random House Business, London, 2001.
15. Citat în Tedlow, *Giants of Enterprise*, p. 58.
16. Chandler, *The Visible Hand*, p. 280.
17. Vezi *ibid.*, pp. 285–379.
18. Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, Random House, New York, 1998, pp. 150–151.
19. *Ibid.*, p. 332.
20. *Ibid.*, p. 430.

21. Jonathan Rowe, „Reinventing the Corporation“, *Washington Monthly* (aprilie, 1996).
22. Tedlow, *Giants of Enterprise*, p. 59.
23. Thomas McCraw, „American Capitalism“, în McCraw (ed.), *Creating Modern Capitalism*, p. 320.
24. Tedlow, *Giants of Enterprise*, pp. 421–422.
25. Baskin și Miranti, *A History of Corporate Finance*, pp. 178–179.
26. James P. Young, *Reconsidering American Liberalism: The Troubled Odyssey of the Liberal Idea*, Westview, Boulder, 1996, p. 130.
27. Sampson, *Company Man*, p. 27.
28. Geisst, *Wall Street*, p. 131.
29. Samuel P. Hays, *The Response to Industrialism 1885–1914*, University of Chicago Press, Chicago, 1957, p. 54.
30. Roland Marchand, *Creating the Corporate Soul: The Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business*, University of California Press, Berkeley, 1998, pp. 1–87.
31. E. Digby Baltzell, *An American Business Aristocracy*, Free Press, New York, 1962, p. 135.
32. *Ibid.*, p. 120.
33. Tedlow, *Giants of Enterprise*, p. 104.

5. Ascensiunea marii afaceri în Anglia, Germania și Japonia, 1850–1950

1. Hannah, *The Rise of the Corporate Economy*, p. 17.
2. *Ibid.*, p. 1.
3. Chandler, *Scale and Scope*, p. 313.
4. George Orwell, *The Road to Wigan Pier*, Penguin, Harmondsworth, U.K., 1962, p. 140.
5. Martin J. Wiener, *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850–1980*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981, p. 131.
6. Citat în Neil McKendrick, „General Introduction“ la R.J. Overy, *William Morris, Viscount Nuffield*, Europa Publications, London, 1976, p. xl.
7. J.B. Priestley, *English Journey*, Heinemann, London, 1934, p. 64.
8. Michael Sanderson, *The Universities and British Industry, 1850–1970*, Routledge and Kegan Paul, London, 1972, pp. 282–283.
9. Gordon Roderick și Michael Stephens, „The British Educational System“, în Gordon Roderick și Michael Stephens (ed.), *The British Malaise: Industrial Performance, Education and Training in Britain Today*, Falmer Press, Barcombe, Sussex, U.K., 1982.
10. Sanderson, *Universities and British Industry*, pp. 282–283.
11. Citat în Sampson, *Company Man*, p. 59.
12. Leslie Hannah, „Marshall's Trees and the Global Forest: Were Giant Redwoods Different?“, în Naomi Lamoreaux, Daniel Raff și Peter

- Tremen (ed.), *Markets, Firms and Countries*, University of Chicago Press, Chicago, 1999, p. 265.
13. Leslie Hannah, „The American Miracle, 1875–1950 and After: A View in the American Mirror“, *Business and Economic History* 24, nr. 2 (iarna 1994).
 14. Charles Wilson, „Multinationals, Management and World Markets: A Historical View“, în Harold Williamson (ed.), *Evolution of International Management Structures*, University of Delaware Press, Newark, Del., 1975, p. 209.
 15. McCraw, *American Business 1920–2000*, p. 48.
 16. Chandler, *Scale and Scope*, p. 423.
 17. Jeffrey Frear, „German Capitalism“, în McCraw (ed.), *Creating Modern Capitalism*, pp. 142–143.
 18. *Ibid.*, p. 165.
 19. A.E. Twentyman, „Note on the Earlier History of the Technical High Schools in Germany“, Board of Education, *Special Report on Educational Subjects*. vol. 9: *Education in Germany*, His Majesty's Stationery Office, London, 1902, p. 465.
 20. Peter Drucker, *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, London, 1993, p. 33.
 21. R.B. Haldane, „Great Britain and Germany: A Study in Education“, în *Education and Empire: Addresses on Certain Topics of the Day*, William Clowes and Sons, London, 1902, p. 28.
 22. Frear, „German Capitalism“, p. 140.
 23. *Ibid.*, pp. 145–146.
 24. Chandler, *Scale and Scope*, p. 500.
 25. Frear, „German Capitalism“, p. 144.
 26. Jeffrey Bernstein, „Japanese Capitalism“, în McCraw (ed.), *Creating Modern Capitalism*, pp. 447–448.
 27. Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Penguin, London, 1996, p. 162 (vezi și *Încredere: virtuțile sociale și crearea prosperității*, trad. de Marius Conceatu, Antet, București, 2003 – n. ed.).
 28. Sampson, *Company Man*, p. 33.
 29. Bernstein, „Japanese Capitalism“, p. 460.
 30. Moore și Lewis, *Foundations of Corporate Empire*, p. 248.

6. Triumful capitalismului managerial, 1913–1975

1. Hannah, „Marshall's Trees and the Global Forest“, p. 58.
2. Baltzell, *An American Business Aristocracy*, p. 449.
3. Alfred Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday, Garden City, N. Y., 1963.
4. Tedlow, *Giants of Enterprise*, p. 171.
5. John Byrne, *The Whiz Kids: Ten Founding Fathers of American Business – and the Legacy They Left Us*, Doubleday Currency, New York, 1993, p. 106.

6. Tedlow, *Giants of Enterprise*, p. 174.
7. Chandler, *Scale and Scope*, p. 207.
8. McCraw, *American Business 1920–2000*, p. 24.
9. Chandler, *Scale and Scope*, p. 177.
10. McCraw, *American Business 1920–2000*, p. 48.
11. Sampson, *Company Man*, p. 41.
12. *Ibid.*, pp. 71–73.
13. Citat în Milton, *Nathaniel's Nutmeg*, p. 137.
14. Peter Drucker, *The Concept of the Corporation*, Mentor, New York, 1983, p. 78.
15. *Ibid.*, p. 132.
16. Robert Averitt, *The Dual Economy: The Dynamics of American Industry Structure*, Norton, New York, 1968.
17. Chandler, *Scale and Scope*, p. 609.
18. Baskin și Miranti, *A History of Corporate Finance*, p. 242.
19. Robert Reich, *The Future of Success*, Knopf, New York, 2001, p. 71.
20. Cel mai bun biograf al Omului Companiei este Anthony Sampson, deși el n-a pretins că ar fi inventat această expresie; Omul Organizației a fost creația lui William H. Whyte.

7. Paradoxul corporatist, 1975–2002

1. Daniel Yergin și Joseph Stanislaw, *The Commanding Heights: The Battle Between Government and the Marketplace That Is Remaking the Modern World*, Simon & Schuster, New York, 1998, pp. 60–64.
2. *Ibid.*, p. 114.
3. *Ibid.*, pp. 285–289.
4. Nitin Nohria, Davis Dyer și Frederick Dalzell, *Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation*, John Wiley, New York, 2002, p. 4.
5. *Ibid.*, p. 24.
6. Tom Stewart, *The Wealth of Knowledge*, Nicholas Brealey, London, 2002, p. 8.
7. George Baker și Thomas Hubbard, „Make versus Buy in Trucking“, Harvard Business School Working Paper.
8. Fernando Flores și John Gray, *Entrepreneurship and the Wired Life*, Demos, London, 2000, p. 13.
9. „Special Report: Car Manufacturing“, *Economist*, 23 februarie 2002.
10. Bill Emmott, *Japanophobia: The Myth of the Invincible Japanese*, Times Books, New York, 1992, p. 25.
11. *Ibid.*, p. 41.
12. Michael Porter, Hirotaka Takeuchi și Mariko Sakakibara, *Can Japan Compete?*, Macmillan, London, 2000, p. 69.
13. *Ibid.*, p. 77.
14. Nohria, Dyer și Dalzell, *Changing Fortunes*, p. 187.

15. Bennett Stewart și David Glassman, citați în Michael Jensen, „The Eclipse of the Public Corporation“, *Harvard Business Review* (octombrie 1989).
16. George P. Baker și George David Smith, *The New Financial Capitalists: Kohlberg Kravis Roberts and the Creation of Corporate Value*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
17. Susan Faludi, „Reckoning at Safeway“, în Beatty (ed.), *Colossus*, p. 406.
18. Baskin și Miranti, *A History of Corporate Finance*, p. 295.
19. Robert Monks, *The New Global Investors*, Capstone, Oxford, 2001, p. 69.
20. Relatarea clasică asupra acestui fenomen este cea făcută de AnnaLee Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1994.
21. Joint Venture Silicon Valley, 2002 Index, vezi: <http://www.joint-venture.org/resources/2002Index/index.html>.
22. Frances Cairncross, *The Company of the Future*, Harvard Business School Press, Boston, 2002, p. 4.
23. Tedlow, *Giants of Enterprise*, p. 385.
24. John Byrne, *Chainsaw: The Notorious Career of Al Dunlap in the Era of Profit-at-Any-Price*, HarperBusiness, New York, 1999, p. 27.
25. Nicholas Lemann, „Letter from Philadelphia“, *New Yorker*, 5 iunie 2000.
26. Citat în Sampson, *Company Man*, p. 217.
27. Nicholas Varchaver, „Who's the King of Delaware?“, *Fortune*, 13 mai 2002.
28. În 1983, americanii între douăzeci și cinci și treizeci și patru de ani petrecuseră, în medie, 3 ani cu același angajator; în 1996, cifra era de 2,8 ani. În grupa de vârstă dintre treizeci și cinci și patruzeci și patru de ani, cifra a crescut, în fapt, de la 5,2 ani în 1983 la 5,3 în 1996, deși cifrele coborau din nou pentru grupele de vârstă mai înaintată, cu durata medie pentru grupa de vârstă de la cincizeci și cinci la șaiszeci și patru de ani coborând de la 12,2 ani la 10,2 ani.
29. Stewart, *The Wealth of Knowledge*, p. 27.
30. <http://www.britishchambers.org.uk/cutredtape/burdensbarometer2.htm>.
31. Thomas Hopkins de la Rochester Institute of Technology.
32. Gerald Seib și John Harwood, „Rising Anxiety: What Could Bring 1930s-Style Reform of U.S. Businesses“, *Wall Street Journal*, 25 iulie 2002.
33. Citat în David Leonhardt, „The Imperial Chief Executive Is Suddenly in the Cross Hairs“, *New York Times*, 24 iunie 2002.
34. Daniel Kadlec, „WorldCom“, *Time*, 8 iulie 2002.

8. Agenții de influență: multinaționalele, 1850–2002

1. Charles Wilson, „The Multinational in Historical Perspective“, în K. Nakagawa, (ed.), *Strategy and Structure in Big Business*, Tokyo, 1974, p. 270.
2. *Ibid.*, p. 271.
3. *Ibid.*, p. 274.
4. Geoffrey Jones (ed.), *British Multinationals: Origins, Management and Performance*, Gower, Aldershot, Hampshire, U.K., 1986, p. 4.
5. *Idem.*
6. *Ibid.*, p. 7.
7. Fraza „companii independente“ a fost inventată de Mira Wilkins. Vezi Mira Wilkins, „European and North American Multinationals, 1870–1914: Comparisons and Contrasts“, *Business History* 30 (1988), pp. 15–16.
8. Jones, *British Multinationals*, p. 13.
9. Wilkins, „European and North American Multinationals“, p. 21.
10. *Ibid.*, p. 25.
11. *Ibid.*, pp. 27–28.
12. Mira Wilkins, „Japanese Multinationals“, *Business History Review* 60 (1986), p. 207.
13. *Ibid.*, p. 209.
14. *Ibid.*, p. 218.
15. *Ibid.*, p. 221.
16. *Ibid.*, p. 222.
17. Chandler, *The Visible Hand*, p. 369.
18. Chandler, *Scale and Scope*, p. 200.
19. Jones, *British Multinationals*, p. 5.
20. Sampson, *Company Man*, p. 143.
21. Paul Doremus et al., *The Myth of the Global Corporation*, Princeton University Press, Princeton, 1998, p. 8.
22. Citat în Yves Doz et al., *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p. 63.
23. Peter Drucker, *The New Realities*, Heinemann, London, 1989, p. 119.
24. Doz et al., *From Global to Metanational*, p. 13.
25. Aceste statistici provin, toate, din „How Big Are Multinational Companies?“, o comunicare publicată în ianuarie 2002 de Paul de Grauwe, de la Universitatea din Leuven, și Filip Camerman, din Senatul belgian.
26. Citat în Langford, *A Polite and Commercial People*, p. 534.
27. Raportul Casement poate fi găsit online la: <http://web.jjay.cuny.edu/jobrien/reference/ob73.html>.
28. Clive Crook, „A Survey of Globalisation“, *Economist*, 27 septembrie 2001, p. 15.
29. Wilson, „The Multinational in Historical Perspective“, p. 297.

Concluzie: viitorul companiei

1. Woodrow Wilson, *The New Freedom*, Doubleday, New York, 1913.
2. Expresie împrumutată de la Leslie Hannah.
3. Fariborz Ghadar și Pankaj Ghemawat, „The Dubious Logic of Global Megamergers“, *Harvard Business Review* 78, nr. 4 (iulie–august 2000).
4. Reich, *The Future of Success*, pp. 84–85.
5. Vezi Reinier Kraakman, „The Durability of the Corporate Form“, în Paul DiMaggio (ed.), *The Twenty-first Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton University Press, Princeton, 2001, pp. 147–160.
6. Leslie Hannah, „The Moral Economy of Business: A Historical Perspective on Ethics and Efficiency“, în Paul Burke, Brian Harrison și Paul Slack (ed.), *Civil Histories: Essays Presented to Sir Keith Thomas*, Oxford University Press, Oxford, 2000.

Notele și comentariile editorului român

În notele de mai jos am explicat și comentat unele noțiuni economice și istorice, precum și unele contexte mai puțin cunoscute cititorului nespecialist. (Ștefan Liiceanu)

i. Preluarea companiilor folosind capital împrumutat se numește în limba engleză *leveraged buyout*, sau LBO, aceasta fiind o tehnică de achiziție a firmelor adeseori întâlnită în lumea financiară. Într-un LBO, cumpărătorul companiei obține o bună parte a capitalului necesar achiziției din împrumuturi, în loc să folosească fonduri proprii. Această metodă de finanțare a achizițiilor de companii a apărut după al Doilea Război Mondial, dar adevărata perioadă de glorie a ei a fost în anii 1980. În anii 1970–1980, productivitatea companiilor americane era scăzută, în timp ce numărul de manageri era tot mai ridicat. Prețul acțiunilor multor companii reflecta exagerat această realitate, în sensul că el era deseori sub valoarea teoretică a activelor companiilor. Aceasta a dus la un val de achiziții LBO motivate de profituri lesne de obținut.

Să ilustrăm un foarte simplu exemplu de LBO: presupunem că o mică companie cu două fabrici de ciocolată are utilaje (active) evaluate la suma de 1 milion de dolari. De asemenea, presupunem că această companie are emise 1.000 de acțiuni care sunt cotate pe bursa de valori la un preț de 900 de dolari acțiunea. Aici se vede că valoarea teoretică a firmei percepută de piață este de doar 900.000 de dolari, mai mică decât valoarea activelor companiei. În plus, nu doar valoarea activelor companiei contează, ci și faptul că această companie poate produce bani an de an (*cash flow*), dacă este profitabilă. Mecanismul LBO presupune că cineva care vede această discrepanță achiziționează firma pentru suma de 900.000 de dolari, cu bani împrumutați, iar activele firmei sunt oferite drept gaj. Apoi achizitorul lichidează firma și vinde activele făcând un profit, fie o face mai profitabilă și oferă noi acțiuni mai valoroase după câțiva ani, rambursând împrumutul.

După anii 1990, LBO nu au mai fost atât de atractive, pentru că multe companii au devenit tot mai eficiente în gestionarea afacerilor lor, în timp ce creditorii ofereau capital pentru tranzacții LBO mult mai prudent (achizitorul nu mai primea capital integral, ci trebuia să vină cu fonduri proprii de până la 40% din valoarea tranzacției, restul fiind completat prin capital împrumutat).

- ii. Problema agenției (engl. *principal-agency problem*) apare atunci când o persoană A (principalul) angajează o altă persoană B (agentul) în schimbul unei remunerații sau altor stimulente. Atât principalul, cât și agentul au interese proprii care nu coincid neapărat, și problema se ivește pentru că agentul poate lua decizii care servesc mai degrabă propriului interes decât celui al principalului (și chiar în detrimentul intereselor principalului). Problema aceasta există deseori în cadrul companiilor atunci când managerii nu sunt și proprietari ai afacerii – aceștia se concentrează pe acțiuni care îi avantajează pe ei în primul rând, însă de multe ori rezultatul acestor acțiuni dăunează firmei. Dar această dilemă se poate observa de pildă și între politicieni și votanți. Votanții sunt principalul, pentru că ei au puterea de a lăsa pe altcineva să decidă și să acționeze în locul lor (și astfel condiția lor socială și bunăstarea acestora este afectată direct sau indirect de decizia agentului), iar politicienii sunt agenții. Un alt exemplu potrivit este acela al fondurilor de investiții – dacă managerul de fond primește, să spunem, un comision de 10% din performanța fondului, dar nu este afectat deloc în cazul în care fondul pierde bani, atunci el va fi stimulat să investească capitalul fondului într-o manieră cât mai riscantă, cu o viziune pe termen scurt, pentru a obține în scurt timp un comision bănesc cât mai mare. De remarcat că problema agenției poate include și așa-numitul „hazard moral“, definit ca situația în care o persoană își asumă riscuri nefondate sau excesive întrucât costul sau repercusiunile asumării acestui risc sunt suportate de către altcineva.
- iii. Opțiunile pe acțiuni pentru angajați (engl. *employee stock option plan*, sau ESOP) sunt opțiuni, acordate de către companii angajaților sau managerilor, de a cumpăra acțiunile firmei la un preț predeterminat. Ideea din spatele acestor opțiuni este de a face mai compatibile interesele proprietarilor companiei cu cele ale managerilor sau angajaților. Mai precis, să presupunem că acțiunile unei firme sunt cotate pe piață la, să zicem, 100 de dolari. Dacă prețul acțiunilor companiei crește ulterior, aceasta se întâmplă mai ales grație faptului că firma este performantă și că investitorii au încredere în modul în care ea gestionează afacerea. Pentru a oferi un stimulent angajaților, firma le poate oferi acestora opțiunea de a cumpăra un anumit număr de acțiuni ale firmei în viitor, de exemplu după trei ani, la prețul de 120 de dolari. Dacă angajații și managerii își fac treaba așa cum se cuvine, după trei ani acțiunile ar putea avea pe piață un preț de 150 de dolari sau poate chiar mai mult. Însă angajații pot cumpăra acțiuni la prețul de doar 120 de dolari, fiind astfel instan-

taneu mai bogați (ei pot păstra acțiunile sau le pot vinde pentru un profit de 30 de dolari pe piață). Este important de reținut că opțiunile ESOP sunt diferite de opțiunile pe acțiuni general tranzacționate pe piață (mulți brokeri financiari vând și cumpără astfel de opțiuni), ele fiind oferite de către firmă numai angajaților și nefiind tranzacționabile (adică angajatul nu poate să vândă aceste opțiuni unei alte părți).

- iv. Primii bani de hârtie din istoria omenirii și-au făcut apariția în secolul al XI-lea în regiunea centrală a Chinei numită Sichuan (o altă denumire latinizată a regiunii este Szechwan). Trebuie remarcat faptul că inițial banii de hârtie au fost o invenție a sectorului privat, nu a guvernului, atunci când unii neguțatori din Sichuan au renunțat la monedele de metal (fier, în principal) și în schimb au început să emită bani de hârtie (*jiaozi*, însemnând în chineză „bancnote de schimb”). Ideea din spatele acestor bani de hârtie era pe cât de simplă, pe atât de logică: în loc ca un om oarecare să care după el bani în formă de monede cântărind kilograme masive de fier, el putea depozita acești bani la un neguțator, care îi dădea în schimb bani de hârtie cu valoarea banilor în depozit inscripționată pe ea. Dacă cineva se prezenta în fața neguțatorului cu asemenea bani de hârtie, atunci acea persoană putea primi banii de fier în schimbul ei. Ulterior, din Sichuan, ideea banilor din hârtie s-a răspândit în întreaga Chină (banii erau făcuți din hârtie de scoarță de dud, renumită pentru durabilitate și albeață și folosită de către chinezi timp de sute de ani). Banii din hârtie au fost preluați apoi de către mongoli, iar existența și folosirea lor în mod curent l-au minunat de-a dreptul pe Marco Polo în secolul al XIII-lea.
- v. Economii de scară (engl. *economies of scale*) se referă la noțiunea că, pe măsură ce producția unei companii crește, costul unitar al produselor ei scade. De exemplu, o firmă de automobile mică va produce vehicule mai scumpe decât o firmă care manufacturează mii de vehicule, și aceasta pentru că a doua firmă va avea costuri fixe împărțite la un număr mai mare de produse decât prima firmă (altfel spus, costurile fixe raportate la producție tind să devină mai mici pe măsură ce producția se extinde). Să luăm un exemplu simplu, mai concret. Presupunem că există o firmă de transport aerian care are un singur avion capabil să transporte 50 de pasageri. Manevrarea avionului necesită doi piloți și doi însoțitori de zbor. Dacă după o vreme firma poate achiziționa un avion capabil să transporte 100 de pasageri, ea va avea economii de scară, întrucât manevrarea noului avion nu va necesita un număr dublu de piloți, deși poate că va mai fi nevoie de un însoțitor de zbor. Dacă firma obține un avion și mai mare, se poate ca ea să necesite încă un pilot și încă un însoțitor de zbor sau poate doi, dar, oricum ar fi, numărul personalului de zbor nu va crește proporțional cu numărul de pasageri, și astfel costul fix al firmei (salariile personalului) va fi mai mic raportat la prețul plătit de pasageri pentru bilet. Cu alte cuvinte, cu o creștere

mai mică a personalului angajat firma va fi capabilă să transporte un număr mult mai mare de pasageri și profitul acesteia, în mod natural, se mărește.

Este de remarcat însă că regula economiilor de scară nu e universală, iar veridicitatea ei depinde de industria în discuție. De asemenea, relația dintre costul unitar al produsului și cantitatea produsă nu este lineară, existând un punct dincolo de care o producție și mai mare generează costuri unitare mai mari.

vi. Contabilitatea în partidă dublă (engl. *double-entry bookkeeping*) este un principiu fundamental în contabilitate, conform căruia orice operațiune economică a unei firme sau a unui agent economic se introduce în contabilitate prin ajustarea simultană cu aceeași valoare monetară a două conturi, unul care se debitează și altul care se creditează. De exemplu, dacă o firmă achiziționează un computer în valoare de 4.000 RON cu bani lichizi, atunci această operațiune va fi înregistrată astfel: contul „echipamente IT” ar avea un debit de 4.000 RON și contul „numerar” ar avea un credit de 4.000 RON. Debitarea primului cont îi crește valoarea acestuia cu 4.000 RON și creditarea celui de-al doilea cont îi scade valoarea acestuia din urmă cu aceeași sumă. Prin această dublă operațiune se evită multe erori de înregistrare contabilă, iar la final suma debitată trebuie să fie egală cu suma creditată. Dacă sumele nu se potrivesc, atunci contabilul știe că undeva este o greșeală. Ideea de contabilitate în partidă dublă îi este atribuită lui Luca Pacioli (1447–1517), un erudit italian din Florența.

vii. Cambia este un titlu de comerț de valoare, inventat de către negustorii italieni din secolele XII–XIII (denumirea originală este *lettera di cambio*, iar în limba engleză termenul este *bill of exchange*). În esență, cambia reprezintă o promisiune sau obligație de plată a unui debitor la ordinul creditorului către o altă persoană (cu alte cuvinte, există trei partide implicate într-o cambie). Cambia este emisă de creditor (numit „trăgător”), și prin ea acesta dispune ca un debitor (numit „tras”) să plătească la scadență o sumă de bani către o altă persoană, numită „beneficiar”, sau la ordinul acesteia. Cambia avea o mare utilitate în comerțul internațional embrionar din Evul Mediu, pentru că pe atunci nu existau bănci cu sucursale în mai multe țări sau cel puțin o rețea de bănci funcțională, iar negustorii care mișcau mărfuri dintr-un oraș în altul aveau nevoie să execute plăți în mai multe locuri.

viii. Insula Run este o mică insulă din grupul de insule Banda, aflate la est de Indonezia, nord de Australia și vest de Noua Guinee. Această insulă, de numai 3 kilometri lungime, este cel mai grăitor simbol al conflictului dintre englezi și olandezi în încercarea lor de a monopoliza comerțul cu mirodenii în secolul al XVII-lea. În anul 1616, căpitanul englez Nathaniel Courthope (1585–1620) a cerut ca insula să intre în stăpânirea britanicilor și a semnat un pact cu băștinașii prin care aceștia acceptau suveranitatea engleză. Cea

mai mare avere a localnicilor era copacul de nucșoară (proprietatea regelui lor, păstrat cu mare grijă și respect), care se găsea pe foarte puține din insulele Banda. Prin alianța cu localnicii insulei Run, englezii au putut să obțină această mirodenie incredibilă. Dar olandezii, sub comanda iscusitului Jan Pieterszoon Coen, au sosit și ei în zonă și au asediat insula timp de patru ani. În cele din urmă, Nathaniel Courthope a fost împușcat pe mare de către rivalii olandezi, după care englezii s-au și retras de pe insulă. Incidentul de pe insula Run a produs o mare tensiune între englezi și olandezi, iar relația dintre aceștia a atins punctul de fierbere trei ani mai târziu, când olandezii au torturat și executat zece englezi pe insula Ambon (aflată și ea în Marea Banda), ceea ce englezii au numit Masacrul din Amboyna. Pentru cei interesați, există o remarcabilă descriere a cursei pentru nucșoară făcută de către istoricul Giles Milton (*Nathaniel's Nutmeg – How One Man's Courage Changed the Course of History*, Hodder & Stoughton, 1999).

- ix Francis Drake (1540–1596) a fost unul dintre cei mai cunoscuți navigatori și exploratori ai epocii descoperirilor geografice, și un adevărat erou în țara sa de baștină, Anglia. Drake a reușit a doua circumnavigație a Pământului, între anii 1577 și 1580, la aproximativ jumătate de secol după prima, condusă de Magellan. Francis Drake nu era doar un căpitan naval foarte iscusit, ci și un pirat feroce care acționa cu aprobarea explicită a monarhiei engleze, ținta lui principală fiind corăbiile spaniole (dar se pare că nici corăbiile portugheze nu-i plăceau, privindu-i pe portughezi ca pe o „specie de spanioli” și mai ales disprețuindu-i pentru tradiția lor catolică). Spaniolii îl detestau pe Drake atât de tare, încât regele Filip II a oferit o recompensă de 20.000 de ducăți pentru capul lui, echivalentul a aproximativ 5 milioane de dolari SUA în bani curenți. Drake a capturat multe corăbii spaniole care cărau aur și argint din America de Sud către Spania, dar și mirodenii, iar la întoarcerea în Anglia a fost așteptat cu mare zarvă de către regină și popor, intrând triumfător, în atmosferă festivă, pe râul Tamisa cu marea lui pradă. Cea mai impresionantă a fost renumita corabie spaniolă *Nuestra Señora de la Concepción* (mândria spaniolilor, poreclită afectuos de către echipajul ei *Cagafuego*, sau „Scurpă foc”), de pe care a luat șase tone de mărfuri și metale prețioase. Partea reginei Elisabeta a fost de aproape 160.000 de lire, o sumă enormă în acele zile, suficient pentru ca să-și plătească toate datoriile și să rămână și cu bani în plus.

Corabia favorită a lui Drake se numea *Golden Hind* („Căprioara de Aur”), și, după ce a fost retrasă de pe mare (a stat o sută de ani ancorată pentru a fi văzută de public, fiind o corabie cu o semnificație istorică deosebită), din lemnul ei a fost făcut un scaun ornate și oferit Universității Oxford. Pentru activitatea sa în slujba Angliei, regina Elisabeta i-a conferit lui Drake în 1581 titlul de cavaler, eveniment care s-a desfășurat în mod simbolic la bordul corăbiei

Golden Hind. Mereu atras de călătorii, tărâmurii îndepărtate și explorări, Drake a murit 15 ani mai târziu în Panama, de dizenterie. Înainte de moarte, el a cerut să fie îmbrăcat în armura sa, iar trupul lui a fost pus într-un sicriu de plumb și aruncat în mare lângă micul oraș Portobelo. Sicriul nu a fost găsit niciodată, deși vânătorii de comori din zilele noastre îl caută neîncetat. Pentru cititorii interesați, există o descriere detaliată a aventurilor și realizărilor lui Francis Drake în cartea lui Robert Silverberg *The Longest Voyage – Circumnavigators in the Age of Discovery* (Ohio University Press, 1972).

- x. Hotărârea Curții Supreme a SUA cu privire la statutul Universității Dartmouth din Hanover, New Hampshire a avut o însemnătate deosebită în istoria relației dintre sectorul privat și cel public din America. Universitatea a fost fondată în 1769 (prin permisiunea regelui George III al Marii Britanii), înainte de Revoluția Americană, și încorporată sub numele de *Trustees of Dartmouth College* (Administratorii Universității Dartmouth). La începutul secolului al XIX-lea, mai precis în anul 1816, statul New Hampshire a încercat să oblige universitatea să devină o entitate publică, astfel încât să aibă el decizia în alegerea președintelui universității, însă Curtea Supremă a decretat în anul 1819 că universitatea fusese stabilită ca entitate privată (corporație) înainte de apariția statului american și că, pe baza Constituției SUA, ea avea drepturi depline ca entitate privată. Argumentul Curții Supreme era acela că universitatea apăruse în urma unui contract între persoane private (administratorii universității) și regele Angliei, și drept urmare legea țării nu putea să se amestece în înțelegerea dintre părți ale sectorului privat. Judecătorul John Marshall chiar a subliniat faptul că un contract se referă la tranzacțiile ce presupun drepturile individuale ale cetățenilor, nu relația politică dintre guvern și cetățeni. Cazul acesta fusese o noutate absolută în nou-născutul stat american, și decizia în favoarea micii Universități Dartmouth a consolidat fundamental sancțitatea actului constitutiv al societăților private din SUA.
- xi. Legile porumbului din Anglia sunt deseori menționate în textele de istorie economică drept un excelent exemplu de protecționism și eșec evident al politicii guvernului. Legile porumbului au fost în vigoare între anii 1815 și 1846, impunând tarife mari și restricții pe importul de grâne de tot felul (numite generic „porumb” în lege). Scopul legilor era acela de a menține prețul cerealelor ridicat și de a proteja astfel interesele fermierilor și ale proprietarilor de pământ autohtoni, sacrificând în același timp accesul populației la cerealele produse în străinătate, cu prețuri mai competitive. Importul de grâne nu era interzis în mod explicit, dar tarifele erau atât de mari, încât era practic imposibil din punct de vedere economic ca aceste cereale importate să ajungă la consumatorii englezi, chiar și în perioadele când producția locală era insuficientă (și au existat

astfel de ani, în care populația se revolta). Povara cauzată de Legile porumbului a devenit insuportabilă odată cu Marea Foamete Irlandeză (1845–1852), în urma căreia au pierit aproximativ un milion de oameni, iar un alt milion a emigrat. Legile porumbului au fost abrogate de către prim-ministrul Sir Robert Peel în anul 1846, deși el aparținea Partidului Conservator, care îl adusese la putere și care susținea din plin aceste legi (drept urmare, cariera lui politică s-a încheiat imediat după abrogarea legilor).

- xii. Toate companiile pe acțiuni emit acțiuni care se numesc „comune” (engl. *common stocks*), dar nu toate companiile emit acțiuni numite „privilegiate” sau „preferențiale”. Care este diferența fundamentală dintre aceste două tipuri de acțiuni? O acțiune comună îi conferă posesorului dreptul de a primi dividende în urma activităților economice ale companiei, dar ele nu reprezintă un venit sigur pentru acționar, întrucât plata lor depinde de rezultatele financiare ale companiei, dar și de decizia consiliului de administrație. Altfel spus, dacă compania este pe pierdere, posesorul acțiunilor comune nu va primi dividende pentru că nu are de unde, neexistând un profit, iar dacă compania are un profit, depinde de administratorii firmei dacă ei decid să plătească dividende sau să folosească profitul pentru a investi mai departe în afacerea companiei. Emițând însă acțiuni privilegiate (engl. *preferred stocks*), compania își asumă responsabilitatea de a plăti un dividend fix la intervale de timp regulate, indiferent de rentabilitatea afacerii companiei. Dividendul acțiunilor privilegiate poate fi exprimat numeric sau procentual. De exemplu, compania ABC poate emite acțiuni privilegiate ABC 100 RON (adică o acțiune plătește 100 de lei o dată pe an, sau cât de des este stabilit în prospectul emisiei de acțiuni), sau poate emite acțiuni ABC 5% (adică dividendul este de 5% din valoarea nominală a acțiunii privilegiate). În cazul acțiunilor comune, nu este necesară precizarea că ele sunt comune, spunem doar „o acțiune a companiei ABC”, și aceasta înseamnă automat că vorbim despre o acțiune comună. Este important de remarcat faptul că posesorii acțiunilor privilegiate au prioritate în ce privește plata dividendelor față de posesorii de acțiuni comune. De asemenea, dacă compania este lichidată, deținătorii acțiunilor privilegiate trebuie să primească valoarea nominală a acțiunilor lor, precum și dividendele cumulate, înainte de a se distribui ceva posesorilor de acțiuni comune. Se poate pune întrebarea fundamentală: de ce ar alege un investitor să cumpere o acțiune comună, și nu una privilegiată, sau viceversa? Răspunsul ține de încrederea investitorului în afacerea firmei și de apetitul său pentru risc. De exemplu, luând cazul companiei ABC de mai sus, investitorul poate cumpăra o acțiune comună, având drept la un dividend, deși el nu știe cât de mare va fi acesta sau când anume îi va fi plătit, sau poate cumpăra o acțiune privilegiată știind că primește pentru ea 100 de RON pe an. Dacă investitorul crede că potențialul afacerii conduse de firma ABC este foarte mare, atunci

este îndreptăţit să creadă că este posibil să primească un dividend considerabil mai mare decât cel de 100 de lei al acţiunii privilegiate. Dacă, din contră, investitorul vrea mai degrabă un venit sigur şi nu are o viziune fermă asupra mersului afacerii companiei, atunci este mai logic ca el să cumpere acţiuni privilegiate. Este foarte posibil ca acest investitor să deţină acţiuni privilegiate şi să vadă cum acţionarii comuni primesc dividende mai mari, dar, asumându-şi un risc mai mic, el nu are cum să se plângă.

xiii. Lombard Street este o stradă din inima centrului financiar din Londra, City, echivalentul Wall Streetului din New York. Ea are o lungime de un sfert de kilometru, şi numele de Lombard se datorează faptului că în secolul al XIII-lea proto-bancheri şi aurari din nordul Italiei, mai precis din Lombardia, s-au stabilit în acea zonă cu permisiunea regelui Eduard I. Italienii sunt cei care au adus finanţele în Anglia, şi vreme de mai multe secole Lombard Street a fost locul în care îşi aveau sediul bănci de renume. Tot pe Lombard Street se afla şi cafenea Lloyd's, locul de naştere al industriei de asigurări. Lombard Street rămâne şi în zilele noastre un simbol al bankingului, deşi în ultimele două decenii multe megabănci au început să îşi mute sediul în alte locuri din Londra care oferă mai mult spaţiu.

xiv. Walter Bagehot (1826–1877) a fost un renumit jurnalist britanic şi redactor-şef la revista *The Economist*. De-a lungul carierei sale remarcabile, a scris o sumedenie de articole despre economie, politică, banking şi chestiuni financiare, creând tradiţia revistei cu privire la modul de abordare şi analiză a acestor teme practice. Bagehot este de asemenea autorul unei bine-cunoscute cărţi din domeniul financiar numite *Lombard Street: A Description of the Money Market* (1873). În aceasta, el explică mecanismul pieţelor financiare din acele vremuri, când Londra era incontestabil capitala financiară a lumii. Cartea lui Bagehot este deseori citată de băncile centrale moderne atunci când se discută responsabilitatea acestora de a stopa panicle financiare. Ideea de bază a lui Bagehot este că, atunci când sistemul financiar intră în colaps şi băncile nu mai împrumută fonduri altor bănci nici măcar pentru o zi (şi cu atât mai puţin companiilor sau gospodăriilor pe termen mai lung), banca centrală trebuie să îşi asume rolul de „creditor de ultimă instanţă” (*lender of last resort*) şi să asigure în mod public că este gata să împrumute oricâte fonduri sunt necesare băncilor, la dobânzi ridicate şi contra unor titluri de valoare sigure drept colateral. Cu alte cuvinte, în acel context dificil, banca centrală trebuie să spună sus şi tare că este gata să ofere lichiditate nelimitată. Acţionând astfel, banca centrală poate înăbuşi starea de panică a agenţilor financiari, izvorâtă din lipsa de încredere în alte bănci şi în sistemul financiar, nu neapărat din factori obiectivi. Pregătindu-se să fie creditor de ultimă instanţă, banca centrală nu oferă bani lichizi cu împrumut oricui (riscând să nu-i mai primească înapoi), ci doar

instituțiilor financiare care au titluri de valoare solide, precum obligațiuni de stat. Astfel, banca centrală oferă un credit, dar are în schimb un titlu de valoare real, transformabil în bani lichizi mai devreme sau mai târziu, și, împrumutând bani contra acestui titlu, ea nu face decât să injecteze lichiditate în sistemul financiar.

xv. Overend, Gurney & Company era cea mai mare bancă de scont din Anglia secolului al XIX-lea, fondată în anul 1800, o instituție extrem de respectată și, ca semn al distincției sale, sediul său se afla lângă cel al Băncii Angliei. Afacerea de bază a băncii era să cumpere și să vândă titluri de comerț și alte titluri de valoare cu un discount. De exemplu, dacă o firmă A deținea o notă promissorie de plată de 100 de lire de la firma B, cu scadență la 3 luni, dar firma A avea nevoie de bani lichizi imediat, ea putea vinde această notă băncii Overend pentru un preț mai mic de 100 de lire, să zicem 95 de lire. Cele 5 lire diferență erau profitul băncii, dacă aceasta aștepta până la scadența notei, sau, la rândul ei, banca putea să vândă nota altcuiva pentru, poate, 98 de lire înainte de scadență. Această afacere era foarte profitabilă, rolul băncii fiind de fapt acela de a transforma titluri de valoare în bani lichizi la cererea clienților. După anii 1850, banca a început să se îndepărteze de afacerea ei originală, investind masiv în căi ferate, hoteluri și transport maritim, sub influența unui antreprenor grec pe nume Stefanos Xenos. Banca s-a supraextins, iar când economia a intrat în recesiune ea nu a mai putut să-și onoreze datoriile. Overend, Gurney & Co. a intrat în faliment în mai 1866 și a provocat cea mai mare panică financiară de până atunci, ducând la insolvența altor bănci și determinând mii de oameni să asalteze băncile pentru a-și retrage depozitele. Cu puțin timp înainte de colaps, banca a cerut ajutorul Băncii Angliei, dar aceasta din urmă a refuzat, considerând că nu este responsabilă pentru greșelile managementului lui Overend, deși era conștientă că, refuzând ajutorul, întregul sistem financiar urma să intre în stare de șoc. Din punct de vedere istoric este foarte interesant de remarcat că exact același lucru s-a întâmplat în zilele noastre cu falimentul băncii Lehman Brothers în septembrie 2008 – și aceasta a făcut investiții prea mari, prea riscante, nechibzuite, iar când s-a văzut în fața falimentului a cerut sprijinul băncii centrale a SUA, care la rândul ei a refuzat. Deși un subiect specializat, pentru cei interesați există o carte bună pe tema falimentului Overend și a sistemului financiar englez din secolul al XIX-lea, intitulată *The Mystery of Overend & Gurney – A Financial Scandal in Victorian London*, de Geoffrey Elliott, Methuen, 2006.

xvi. Thorstein Veblen (1857–1929) a fost un ilustru economist american de origine norvegiană și un acerb critic al teoriei economice tradiționale din zilele sale. Prin formare era filozof (a studiat la Universitatea Johns Hopkins), dar, negăsind oportunități de angajare cu acea specializare, a decis să-și încerce norocul în domeniul economic la Universitatea Cornell (și aceasta după ce petrecuse șapte ani doar

citind pe cont propriu). Cu toate că scrisese numeroase articole influente și două cărți pe teme economice, Veblen se tot muta de la o universitate la alta – fiind un critic acid al colegilor lui, nu era bine primit, iar faptul că avea mereu aventuri cu asistentele universitare și soțiile academicienilor nu îl ajuta. Era un om cel puțin bizar, care considera că a menține curățenie în casă este o pierdere de timp, iar câtă vreme a locuit la subsolul apartamentului unui prieten avea obiceiul să intre și să iasă pe geam. Teoria lui de bază era că indivizii, în acțiunile lor economice și sociale, nu sunt neapărat motivați de interesul propriu, nu acționează rațional încercând să-și maximizeze utilitatea, ci mai degrabă sunt mânate de impulsuri psihologice, emoții, obiceiuri, invidii etc. Cea mai cunoscută operă a sa este cartea *The Theory of the Leisure Class*, scrisă în 1908 (trad. rom. de Smaranda Nistor, *Teoria clasei de lux*, Editura Publica, București, 2009). Veblen demonstrează în această lucrare că un important aspect al consumului nu este utilitatea, ci dorința de a-i impresiona pe cei din jur. El nu vedea o mare diferență între consumul neproductiv al indivizilor din societățile primitive (acesta fiind un semn de rang social, de putere) și consumul exagerat, și fundamental nefondat, al multora din societatea modernă, care organizează petreceri somptuoase, conduc mașini de lux, fac cadouri prea generoase etc. Altfel spus, Veblen susține că banii mulți nu sunt cheltuiți neapărat pe lucruri care se dovedesc cu adevărat utile posesorului lor, ci pentru ca el să țină pasul cu „prieteni” din jur și să-i facă pe aceștia geloși și conștienți de importanța și statutul celui care cheltuiește.

xvii. Daniel Drew (1797–1879) a fost primul mare speculant pe bursa de valori din New York, numit în piață Unchiul Daniel, și una dintre figurile clasice ale baronilor-tâlhari. Drew a avut o viață tumultuoasă, pornind din mare sărăcie ca fermier, fără a avea o educație, și ajungând să opereze o mare firmă de brokeraj de titluri de valoare și să dețină compania feroviară Erie, ceva care în zilele acelea era precum o mare firmă de tehnologie (Apple, Microsoft etc.) din prezent. Drew este cunoscut pentru tacticile lui lipsite de etică de a manipula prețul acțiunilor (ceva evident ilegal astăzi, dar perfect admisibil în SUA secolului al XIX-lea, când piețele erau minimal sau deloc reglementate de stat) și pentru competiția acerbă în care se afla mereu cu alți câțiva magnați ai finanțelor și baroni-tâlhari (mai ales Cornelius Vanderbilt). Se spune că Daniel Drew a inventat fraudă de „adăpare a acțiunilor” (*stock watering*), prin care o companie emite acțiuni la o valoare mult mai mare decât capitalul deținut de aceasta. Cu alte cuvinte, compania emite acțiuni cu o valoare mărită în mod artificial. Trucul este ca mai mulți parteneri să creeze o companie pe care să o capitalizeze cu ceva bani, dar mai ales cu proprietăți a căror valoare este supraevaluată, ei primind în schimb acțiuni emise de această companie cu un preț exagerat, acțiuni pe care apoi pot să le vândă mai de-

parte. Metoda aceasta este discutată chiar de Drew în autobiografia sa, în care își amintește zilele sale ca negustor de vite. Pentru a obține un preț cât mai mare pe vite, Drew le dădea acestora să lingă sare în seara de dinaintea vânzării, apoi, chiar înainte de vânzare, adăpa vitele din belșug ca să fie mai grele și să pară mai mari. Drew își amintește cum se trezea devreme în ziua vânzării pentru că vitele mugeau „de parcă voiau ceva cu disperare“ (*„Next morning I got up good and early. Didn't need anyone to wake me. The cattle were lowing long before the sun was up, as though they wanted something or other almighty bad“*). Bineînțeles, sărmanele vite erau cumplit de însetate. Deși a avut o carieră profitabilă, Drew a murit falit după marea criză financiară din 1873.

xviii. Agențiile de rating (engl. *credit rating agencies*) sunt firme private al căror obiectiv este să analizeze situația financiară a diverselor companii (fie private, fie publice) și guverne și să stabilească o notă obiectivă care arată posibilitatea acestor entități de a-și rambursa datoria (această datorie este de obicei sub formă de obligațiuni emise către investitori, fie tranzacționabile pe piața secundară, fie nu). Informațiile utilizate de agențiile de rating sunt toate informații publice, adică oricine poate avea, în principiu, acces la ele, însă agențiile cu renume dețin mulți analiști, specializați pe sectoare de industrie, pe țări, pe macror regiuni etc., și astfel analiza care duce la nota finală este de o foarte bună calitate, obiectivă, robustă, cel puțin în teorie. Nota în sine se numește *credit rating*. Printre agențiile de rating cele mai cunoscute sunt S&P, Moody's și Fitch, toate având o istorie de decenii întregi. S&P are 12 scoruri care arată o putere de rambursare descrescătoare, acestea fiind AAA, AA+, AA, AA-, A+, A, BBB și tot așa până la C. Entitățile cu un rating AAA sunt considerate a fi cele mai sănătoase din punct de vedere financiar, practic onorând întotdeauna datoriile și având un risc de neplată zero. În schimb, entitățile cu rating C sunt foarte vulnerabile, aproape de faliment. Evident, aceste scoruri sunt modificate în timp în funcție de evoluția financiară a entității analizate. În toamna anului 2015, S&P acorda un rating de AAA obligațiunilor emise de guvernul german, adică nota maximă, pe când obligațiunile României aveau un rating de BBB- (în definiția S&P, acest scor implică faptul că entitatea care a emis obligațiuni are o capacitate adecvată de a-și onora datoriile, însă condiții economice nefavorabile sau o schimbare nedorită în circumstanțe ar duce mai degrabă la o capacitate redusă a entității de a rambursa creditul). Grecia avea o notă de CCC-, obligațiunile ei fiind practic în categoria „gunoi“. Trebuie menționat că firmele de investiții mari, precum fondurile de pensii sau companiile de asigurări, se bazează foarte mult pe aceste note atunci când decid să cumpere sau nu obligațiunile entităților debitoare. De exemplu, conducerea unui fond de pensii care nu

- dorește un risc mare poate să decidă să cumpere numai obligațiuni emise de firme cu ratingul de AA sau mai bun, caz în care fondul ignoră orice alte obligațiuni cu un scor inferior. Altfel spus, un astfel de fond ar cumpăra obligațiunile germane, dar nu și pe cele românești, și cu atât mai puțin pe cele emise de guvernul grec.
- xix. În limba japoneză termenul *keiretsu* înseamnă în general o serie ordonată cu o logică anume, iar în mod specific, în lumea afacerilor, el se referă la grupurile de firme informale, fără statut legal, care sunt active în diverse industrii. Fiecare firmă a grupului deține acțiuni comune ale celorlalte firme într-o măsură mai mică sau mai mare (un avantaj atunci când piața de acțiuni trece prin episoade dificile, aceste acțiuni nefiind imediat vândute, cum ar face un investitor oarecare), iar o „bancă-mamă” facilitează finanțarea variatelor proiecte ale acestor firme. Practic toate aceste firme sunt înfrățite, precum o mare familie, se susțin reciproc și merg în aceeași mare direcție de dezvoltare. Există două tipuri principale de *keiretsu*, și anume orizontal și vertical. *Keiretsu* orizontal este compus dintr-o grupare de companii din diverse industrii, centrate în jurul unei bănci care deține acțiuni din toate aceste firme (în prezent există doar șase de astfel de *keiretsu*, toate având rădăcini în anii 1950). Într-un *keiretsu* vertical în schimb, gruparea de firme este restrânsă la o industrie principală, în care o firmă mare deține acțiuni din multe subcompanii, toate acestea operând în interesul firmei principale.
- xx. Douglas MacArthur (1880–1964) a fost unul dintre cei mai faimoși generali americani din timpul celui de-al Doilea Război Mondial, activ pe frontul din Pacific și Asia de Sud-Est. Cunoscut pentru puternicul său spirit de lider și pentru talentul militar, el a purtat lupte intense cu armata japoneză (mai ales în Filipine) și a coordonat atacul final asupra Japoniei din 1945. Prin implicarea sa în reformarea Japoniei postbelice, MacArthur a devenit un personaj-cheie al modernizării acelei țări. În Japonia, sub titlul de Comandant Suprem al Forțelor Aliate, el a impus adoptarea unei constituții democratice (aceasta cuprindea faimosul Articol 9, care interzicea Japoniei să aibă o armată proprie sau să se folosească de război ca instrument de politică a statului), a format un sistem politic parlamentar modern, în care împăratul Japoniei avea un rol foarte restrâns, și a condus felurite reforme economice, de la dezmembrarea marilor conglomerate nipone până la reîmpărțirea pământului între fermieri. Tot el a fost responsabil pentru pedepsirea criminalilor de război japonezi prin Procesul de la Tokyo. Cariera sa militară nu s-a încheiat în Japonia, ci a continuat în Războiul din Coreea (1950–1953), luptând împotriva extinderii comunismului în Asia. În contextul aceluia război însă, diferențele de opinie cu privire la strategia militară optimă și autoritatea președintelui în chestiuni de natură militară l-au pus pe MacArthur în conflict deschis cu președintele SUA de atunci, Harry Truman,

- iar acesta din urmă a decis să-l elibereze din funcție. Cu toate acestea, MacArthur a revenit în țara lui ca un erou de război și s-a bucurat de faimă și de respectul societății până la sfârșitul vieții.
- xxi. The New Deal (termen ce poate fi tradus ca Noua Direcție sau Noua Orientare în limba română) a reprezentat o serie de programe economice ambițioase implementate de guvernul SUA între anii 1933 și 1938, ca reacție la Marea Criză care începuse la finalul anilor 1920. Programele economice au căpătat o formă prin inițiativa președintelui Franklin D. Roosevelt (președinte între anii 1933 și 1945), fiind concentrate pe asistență pentru șomeri (șomajul depășea 20% în acele vremuri), reimpulsionarea economiei pentru a o readuce la un nivel normal și reforma sistemului bancar-financiar pentru a reduce riscul crizelor financiare majore. Istoricii au rezumat aceste măsuri prin cuvintele *Relief, Recovery, Reform*, prescurtat „cele 3 R”. Sub politica New Deal, guvernul american a cheltuit o sumedenie de bani pentru a reporni economia și a fondat instituții publice care există și în ziua de azi. De exemplu, FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation), care asigură depozitele bancare, a fost creat atunci, la fel și SEC (Securities and Exchange Commission), care este poliția piețelor financiare. Impactul măsurilor din New Deal a fost semnificativ. Produsul intern brut real al SUA se contractase cu 26% între anii 1929 și 1933, dar apoi, timp de patru ani, el a crescut constant și a atins nivelul de dinainte de criză în anul 1936. Creșterea PIB-ului a continuat și după aceea, fiind în medie de 5% pe an până în anul 1940.
- xxii. Indicele Dow Jones, cunoscut sub numele complet de Dow Jones Industrial Average (DJIA), este un indice al performanței pieței de acțiuni a SUA, inventat în anul 1896 de către Charles Dow, editor la *Wall Street Journal*, în colaborare cu statisticianul Edward Jones. Indicele este calculat pe baza prețului acțiunilor a 30 de companii tranzacționate la bursa de valori din New York, precum Boeing, Coca-Cola, IBM și Procter & Gamble. Deși în prezent sunt o sumedenie de indici ai performanței piețelor financiare, cu cei aproape 130 de ani ai săi de existență, DJIA are avantajul longevității. Acest indice nu este foarte popular printre investitorii profesioniști, întrucât numărul de 30 de firme este foarte mic în comparație cu firmele ale căror acțiuni sunt cotate pe bursa de valori din New York (aproximativ 3.500), însă el are o valoare istorică și simbolică deosebită.
- xxiii. Ronald Coase (1910–2013), laureat al Premiului Nobel pentru științe economice în anul 1991, a adus o contribuție majoră la analiza motivului pentru care companiile sau firmele iau naștere. Două au fost întrebările fundamentale pe care el și le-a pus, și anume de ce există în primul rând organizații precum companiile, când de fapt ele sunt alcătuite din indivizi care ar putea opera fiecare pe cont propriu, și ce anume determină mărimea unei firme. Ne

putem imagina o firmă care produce pantofi, având ca angajați sau membri 20 de persoane. Coase s-a întrebat din ce cauză cele 20 de persoane preferă să lucreze în umbra unei entități, imaginare până la urmă, numită „firma“, în loc să profeseze separat, la nivel individual, fiecare fiind astfel „propriul său șef“. Răspunsul lui este că, dacă ar opera la nivel individual, pentru a produce o pereche de pantofi, cei 20 de oameni ar trebui să facă contracte separate unul cu altul, să evalueze și să monitorizeze aceste contracte, ceea ce este costisitor, pe când, dacă cei 20 stabilesc o firmă și lucrează în interiorul ei, toate aceste contracte se reduc la unul singur. După cum spunea Coase, „un factor de producție nu este obligat să facă o serie de contracte cu factorii cu care cooperează în firmă, cum ar fi necesar, bineînțeles, dacă această cooperare ar fi rezultatul direct al funcționării mecanismului prețurilor. Seria de contracte este substituită cu un singur contract“ (citată din *The Nature of the Firm*, 1937).

xxiv. *Knowledge workers*, termen ce poate fi tradus în limba română prin „lucrători din domeniul cunoașterii“, a fost inventat de Peter Drucker, care considera că acești lucrători urmau să devină cel mai valoros element al instituțiilor din secolul XXI. Spre deosebire de angajații sau lucrătorii care participă direct la producția bunurilor tangibile sau la furnizarea unor servicii de bază (de exemplu frizerie, taximetrie, vânzare cu amănuntul etc.), *knowledge workers* au ca obiect al muncii informația și prelucrarea acesteia, și trebuie să fie foarte educați, analitici, creativi, obișnuiți cu gândirea complexă. Cei activi în domeniile IT, arhitectură sau finanțe sunt astfel bune exemple de *knowledge workers*, întrucât ei nu produc nimic tangibil, dar efortul lor intelectual cumulat duce inevitabil la dezvoltarea societății în ansamblu. Deși un arhitect stă aplecat peste masa cu schițe zile și zile în șir, doar niște desene până la urmă, rezultatul proiectărilor lui creative, minuțioase, poate fi o clădire deosebită care folosește spațiul urban în mod eficient, îl înfrumusețează, poate chiar devine un simbol al orașului etc. În mod similar, un programator din domeniul IT își petrece mai tot timpul în fața unui ecran și unei tastaturi scriind rânduri întregi de cod de computer, ceva intangibil, dar rezultatul poate fi un program revoluționar care eficientizează operațiunile unei întregi companii, sau poate o aplicație care este folosită de milioane de oameni.

xxv. Fondurile mutuale (engl. *mutual funds*) sunt vehicule de investiții care gestionează capitalul atras de la mai mulți investitori, fie persoane fizice, fie juridice. Capitalul atras este investit de către societatea de administrare în diverse titluri de valoare cum ar fi acțiuni, obligațiuni, instrumente ale pieței monetare, produse agricole de bază, metale prețioase etc. Fondul mutual emite titluri de participare, numite și unități de investiție, pe care le cumpără investitorii. Titlurile acestea nu se schimbă în mod liber pe piață

sau direct între persoane interesate, ci pot fi cumpărate sau răscumpărate numai de la/de către fond. Fondurile mutuale sunt în mare grupate în fonduri pasive (fonduri neadministrate, sau fonduri indexate) și fonduri active. Fondurile pasive își propun să obțină exact același randament precum piața în ansamblu, randament măsurat prin diverși indici de performanță calculați în mod transparent și disponibili public. În schimb, un fond activ are ca scop obținerea unui randament mai mare decât cel al pieței în ansamblu, printr-o selectare mai minuțioasă și „științifică” a titlurilor de valoare care alcătuiesc portofoliul. De exemplu, Bursa de Valori din București publică zilnic indicele de performanță al pieței de acțiuni numit BET, calculat pe baza prețului acțiunilor a 10 firme, printre care Banca Transilvania, OMV Petrom SA și Grupul BRD. Ponderea acestor firme în index depinde de numărul de acțiuni emise individual. Un fond pasiv indexat la indicele BET ar cumpăra acțiunile acestor 10 firme în exact aceleași ponderi precum în indicele BET, rezultând într-un randament identic. Dacă indicele BET crește cu 4% într-o lună, atunci teoretic și valoarea fondului crește tot la fel. Un fond activ, în schimb, ar selecta poate doar 5 dintre cele 10 firme componente ale indicelui, cu ponderi diferite, sperând ca atunci când indicele BET crește valoarea fondului să crească și mai mult, iar când indicele BET scade valoarea fondului să crească totuși, sau cel puțin să nu scadă la fel de mult ca indicele. Pentru că fondurile pasive nu necesită nici o „formulă magică” de investiție, comisionul de administrare este foarte mic, de obicei 0,1% din valoarea activelor, însă fondurile active percep comisioane mai mari (2-3%) pentru efortul intelectual depus în a selecta acțiunile și a construi portofoliul. Originea fondurilor mutuale se află în Republica Olandeză din secolul al XVIII-lea – în anul 1774 un comerciant și broker pe nume Abraham van Ketwich din Amsterdam a creat un trust, predecesor al fondurilor mutuale, denumit *Eendragt Maakt Magt* – Unitatea Naște Putere (mottoul țării pe atunci). Investițiile trustului erau diversificate în obligațiuni de stat din țări precum Austria, Germania, Spania, Suedia, Rusia, și în credite acordate coloniilor din America Centrală și de Sud.

xxvi. PEP (Personal Equity Plan) a fost o măsură a guvernului britanic din anii 1980 de a stimula populația să investească mai activ în acțiunile firmelor naționale. Capitalurile populației care doreau să aibă PEP erau canalizate în acțiunile diverselor companii prin intermediul unor fonduri de investiții, iar avantajul pentru participanții la această schemă era că taxa pe câștigurile de capital (câștigul rezultat din creșterea prețului pe bursă al acțiunilor deținute) era zero, iar taxa pe venitul rezultat din aceste investiții (în principiu obținut din dividende) era de asemenea zero. De la sfârșitul anilor 1990, tratamentul preferențial din partea guvernului al acestor investiții a devenit tot mai puțin generos, și nu au mai

fost permise noi contribuții la PEP. Guvernul britanic nu a renunțat însă la ideea de a încuraja populația să economisească și a introdus în schimb așa-numitele Individual Savings Accounts (ISA) din 1999, un tip de cont oficial aprobat de stat, cu o contribuție maximă de 15.000 de lire pe persoană (în anul 2015), plătită din venitul net (după taxe), cont ce poate fi folosit pentru diverse investiții fără a plăti taxa pe câștigurile de capital sau taxa pe venitul din investiție. În SUA, planurile de investiții 401(k) sunt foarte populare în rândul angajaților firmelor, fiind efectiv un mod de a economisi pentru bătrânețe. Ideea planurilor 401(k) este că un angajat poate să facă contribuții la plan de până la 18.000 de dolari pe an din salariul său înainte de taxare. Altfel spus, punând deoparte bani direct din salariu într-un astfel de plan, angajatul plătește o taxă mai mică, întrucât venitul taxabil este mai mic. Economisirea în planurile 401(k) este permisă până la vârsta pensionării, moment din care retragerea banilor din cont este taxată ca venit. Economiiile din planul 401(k) al angajatului sunt ținute la o instituție financiară care îi oferă acestuia posibilitatea de a alege între diverse fonduri de investiții. Planurile 401(k) sunt efectiv o formă de pensie privată, încurajată de guvernul SUA, acesta fiind conștient că sistemul de pensii publice ridică tot mai multe probleme de sustenabilitate. În multe țări din Europa există planuri de pensii private precum 401(k), inclusiv în România (din anul 2007).

xxvii. Produsele financiare derivate (engl. *derivatives*), printre care cele mai des tranzacționate sunt opțiunile și contractele *futures*, reprezintă o clasă aparte de instrumente financiare, al căror preț derivă din prețul unui așa-numit „activ de bază”. De exemplu, prețul unei opțiuni de a cumpăra la un preț predeterminat o acțiune comună emisă de o anumită firmă depinde de prețul acțiunii în discuție pe piața secundară. Mai precis, să presupunem că acțiunile firmei A sunt cotate pe piața financiară la prețul de 100 de lei bucata. În cel mai simplu scenariu, ca investitori putem alege fie să cumpărăm această acțiune, fie să nu o cumpărăm. Dar există și posibilitatea de a cumpăra o opțiune pe această acțiune la prețul de, să zicem, 120 de lei, opțiunea având o scadență de 3 luni (adică avem dreptul de a cumpăra acțiunea după 3 luni). Cu alte cuvinte, putem cumpăra o opțiune de 3 luni pe acțiunea firmei A la prețul de exercitare de 120 de lei. Acțiunea firmei A este activul de bază, iar opțiunea de a o cumpăra la prețul de 120 de lei este un instrument financiar derivat. Dacă cumpărăm opțiunea aceasta, plătind un preț pe ea celui care ne-o vinde (de obicei brokeri financieri), peste 3 luni avem dreptul, dar nu și obligația, de a cumpăra o acțiune a firmei A la prețul de 120 de lei, deși la acel moment, cum nimeni nu cunoaște viitorul, se prea poate ca prețul acțiunii să fie 200 de lei, sau 50 de lei, sau orice altă valoare. Dacă acțiunea peste 3 luni are o valoare pe piață

de 200 de lei, atunci bineînțeles că vom exercita opțiunea, cumpărând acțiunea cu 120 de lei și vânzând-o apoi la prețul de 200 de lei, obținând un profit de 80 de lei (minus prețul opțiunii pe care l-am plătit brokerului). Dacă prețul acțiunii pe piață este de 50 de lei, atunci nu vom fi iraționali să plătim 120 de lei exercitând opțiunea, deci pierdem doar ce am plătit pentru a cumpăra opțiunea cu 3 luni în urmă. Acesta este un exemplu foarte simplificat al mecanismului produselor derivate, dar ilustrează în termeni clari natura lor. Deși tranzacționate mult mai rar, există până și opțiuni pe opțiuni, adică opțiunea de a cumpăra sau vinde o opțiune pe o acțiune sau un alt activ de bază. Produsele derivate reprezintă o piață enormă ca volum de tranzacție și valoare, având o sumedenie de active de bază, de la acțiuni la obligațiuni, la dobânzi, la valute, la materii de bază, la metale prețioase etc. Bănci, fonduri de investiții, firme de asigurări, fonduri speculative și alte clase de investitori folosesc frecvent aceste produse pentru a gestiona riscul financiar sau pentru a-și maximiza profitul portofoliului.

xxviii. Obligațiile extrabilanțiere (engl. *off-balance sheet liabilities*) reprezintă o datorie a unei firme care nu este înregistrată contabil în bilanțul acesteia. Chiar dacă o firmă deține parțial o altă firmă, aceasta din urmă având datorii exagerate, firma „mamă” nu este obligată să înregistreze în bilanțul său aceste datorii care pot deveni o problemă la un moment dat pentru prima firmă. Este o situație similară garantării datoriilor între indivizi. Dacă eu am o situație financiară foarte bună, dar garantez datoria unei alte persoane aflate într-o condiție dificilă, atunci situația mea financiară nu este de fapt la fel de sănătoasă precum pare la prima vedere. Companiile cu multiple interese în alte afaceri deseori au expuneri extrabilanțiere pe care nu se grăbesc să le divulge în rapoartele contabile, mai ales, și, bineînțeles, dacă afacerile respective nu merg bine. În acel caz, companiile preferă să facă public cât mai puțin din această realitate pentru a evita o scădere a prețului acțiunilor lor pe piață sau pentru a nu avea probleme de finanțare.

xxix. Michael Milken (născut în anul 1946) este un fost finanțist american al cărui renume a atins apogeul în anii 1980. El este înainte de toate cunoscut pentru faptul că a dezvoltat piața de „obligațiuni gunoi” (engl. *junk bonds*; Milken era chiar denumit „The Junk Bond King”) și, în acele vremuri, devenise simbolul cel mai vizibil al avariției capitaliste americane. În anul 1989 a fost condamnat la 10 ani de închisoare pentru diferite infracțiuni (statul american a avansat 189 de acuzații împotriva lui), de la evaziune fiscală și până la tranzacții pe baza informațiilor confidențiale ale unor companii. A executat doar doi ani din sentință, fiind eliberat pentru purtare exemplară, a plătit sute de milioane de dolari în penalități și i s-a interzis pe viață să mai aibă vreo

legătură cu industria financiară. După aventurile sale pe Wall Street, Michael Milken s-a dedicat finanțării cercetării în domeniul medical, contribuind cu donații substanțiale în domeniul cancerului și devenind un filantrop renumit. A fondat de asemenea un sistem de burse prin programul Milken Scholars (aproximativ 400 de studenți în 2015) și oferă anual recompense celor mai buni profesori (în total 137 de milioane de dolari tot în același an). Cu o avere de 2,5 miliarde de dolari conform revistei *Forbes*, el rămâne unul dintre cei mai bogați oameni din SUA și din lume, deși reputația sa a rămas pătată.

xxx. *The Bonfire of the Vanities*, *Liar's Poker* și *Barbarians at the Gate* sunt trei titluri clasice din literatura financiară americană a anilor 1980–1990. În ele găsim povestea unor finanțiști cu o putere enormă și acțiunile lor ce sunt descrise ca lipsite de etică. În prima carte, un broker de titluri de stat, cel mai renumit din piață, duce o viață de lux, fiind chipurile plătit exagerat în raport cu efortul depus la muncă. Viața și cariera lui mărește se năruie în clipa în care este implicat într-un accident rutier pe care nu îl raportează poliției. Cartea a fost adaptată cinematografic în anul 1990, sub același titlu, și avându-l ca protagonist pe Tom Hanks. În *Liar's Poker* sunt descrise atmosfera de lucru în marea bancă de investiții Salomon Brothers (autorul fiind un angajat important acolo timp de mulți ani), relațiile interpersonale tensionate între oameni cu personalitate extrem de puternică și „jocul” acestora în piețele financiare. Personajele din această carte non-fiction sunt afaceriști și vânzători excentrici de titluri de stat, inclusiv faimosul investitor-matematician John Meriwether, care, ani mai târziu (în 1997), împreună cu colegi laureați ai Premiului Nobel, era cât pe ce să provoace implozia sistemului financiar american prin tranzacții extrem de riscante și de o valoare de miliarde de dolari. În cartea *Barbarians at the Gate*, doi jurnaliști descriu lupta acerbă între acționarii majoritari ai colosului american producător de biscuiți Nabisco, pentru a obține controlul total al companiei.

xxxi. *Jesus, CEO: Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership* este un bestseller scris la jumătatea anilor 1990 de către Laurie Beth Jones, consultant în domeniul managementului și leadershipului. Cărțile autoarei s-au vândut în peste un milion de exemplare și au fost publicate în 20 de limbi, iar *Jesus, CEO* este cea mai populară carte a ei. În această carte, ce se dorește vădit inspirațoare, Beth Jones face o paralelă detaliată între atitudinile și acțiunile lui Isus, care avea un singur mesaj și 12 discipoli (deci un început modest, ca să zicem așa), și provocările șefilor de firme moderni. Ea arată că purtarea lui Isus era extrem de echilibrată și coerentă, motiv esențial pentru care mesajul său a putut prinde rădăcini. De pildă, îl laudă pentru că el credea în sine, că nu își pierdea timpul judecându-i pe alții, că avea un plan ferm, că

știa să se exprime clar și succint etc., toate acestea fiind calitățile necesare unui leader adevărat din lumea corporațiilor de astăzi. Cât de inspirată și corectă este această paralelă a autoarei rămâne de văzut; fapt e că această carte a fost foarte bine primită de publicul anilor 1990, ea devenind un exemplu clasic al tipului de literatură consumată de către managerii companiilor.

- xxxii. Oferta publică inițială (engl. Initial Public Offering, sau IPO) reprezintă primul pas al unei companii în a-și oferi acțiunile publicului larg de investitori. Chiar dacă o companie are un acționariat, aceasta nu înseamnă că acționarii pot fi persoane din afara cercului de oameni care au fondat firma sau care au contribuit cu capital pentru dezvoltarea ei. Afacerea poate fi bazată pe acțiuni mulți ani, reprezentând efectiv un grup restrâns de acționari care se ocupă de afacerea lor. Dacă însă firma decide să primească și mai mulți participanți la afacere, atunci ea poate vinde acțiuni publicului larg, și cu capitalul astfel obținut să se extindă mai mult. Pesemne că cel mai renumit IPO din ultimii ani este cel al companiei Facebook, din 18 mai 2012. Firma a vândut 421 de milioane de acțiuni evaluate la un preț de 38 de dolari pe acțiune. Acțiunile firmei au fost listate pe bursa de valori și investitorii au fost liberi să cumpere și să vândă acțiunile Facebook. Oferta de acțiuni către publicul larg bineînțeles că diluează gradul de proprietate a acționarilor inițiali, dar ei pot oferi doar o mică parte a afacerii spre vânzare publicului. De pildă, dacă o afacere are, să spunem, numai doi acționari, fiecare cu câte 50 de acțiuni, și ei decid să emită printr-un IPO încă 10 acțiuni, tot ei rămân acționarii principali. În alte cazuri, acționarii principali pot decide să ofere o parte din acțiunile lor angajaților, fără să fie necesară o emisie adițională de acțiuni. Numărul de acțiuni este constant, dar structura acționariatului se schimbă în acest caz. Ca un exemplu concret, șeful companiei Twitter a decis să ofere o treime din acțiunile sale angajaților, motivând acest gest ca fiind dorința sa de a reinvesti direct în oameni. Important de reținut în legătură cu IPO este faptul că, până la flotarea acțiunilor pe piața liberă (prin IPO), prețul acestora este teoretic, bazat pe rezultatele firmei, și acest preț se schimbă puțin în timp, pe când, odată oferite publicului larg, prețul acțiunilor se schimbă zilnic (uneori puțin, alteori mult, alteori deloc), în urma tranzacțiilor la bursă, reflectând percepția investitorilor despre mersul companiei.